

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MODALIDADE EAD**

**A PROBLEMÁTICA DA PERÍCIA CRIMINAL NA
PERSPECTIVA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: O
CASO DOS ÓRGÃOS DA SEGURANÇA PÚBLICA DO
RS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Cíntia De Franceschi

**Santa Maria, RS, Brasil
2011**

A PROBLEMÁTICA DA PERÍCIA CRIMINAL NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: O CASO DOS ÓRGÃOS DA SEGURANÇA PÚBLICA DO RS

por

Cíntia De Franceschi

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública
– modalidade EAD da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,
RS), como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública

Orientador: Luis Felipe Dias Lopes

Santa Maria, RS, Brasil

2011

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Especialização em Gestão Pública
modalidade EAD**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a monografia de especialização

**A PROBLEMÁTICA DA PERÍCIA CRIMINAL NA
PERSPECTIVA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: O
CASO DOS ÓRGÃOS DA SEGURANÇA PÚBLICA DO
RS**

elaborada por

Cíntia De Franceschi

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública

COMISSÃO EXAMINADORA:

Luis Felipe Dias Lopes, Dr.
(Presidente/Orientador)

Vitor Francisco Schuch Júnior, Dr. (UFSM)

Flávia Luciane Scherer, Dra. (UFSM)

Santa Maria, julho de 2011

Embora ninguém possa voltar atrás
e fazer um novo começo, qualquer
um pode começar agora e fazer um
novo fim.

Chico Chavier.

RESUMO

**Monografia de Especialização
Especialização em Gestão Pública - Modalidade a Distância
Universidade Federal de Santa Maria**

A PROBLEMÁTICA DA PERÍCIA CRIMINAL NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: O CASO DOS ÓRGÃOS DA SEGURANÇA PÚBLICA DO RS

AUTORA: CÍNTIA DE FRANCESCHI

ORIENTADOR: LUIS FELIPE DIAS LOPES

Data e Local de Defesa: Santa Maria, 13 de julho de 2011

Este trabalho apresenta um estudo sobre a problemática da perícia criminal na perspectiva da Gestão do Conhecimento, considerando o grau de integração entre os órgãos da segurança pública do Estado do Rio Grande do Sul. Através desta pesquisa procurou-se realizar um diagnóstico da atual situação da disseminação do conhecimento entre os servidores da segurança pública que atuam em diferentes órgãos. Isso foi verificado na prática, através dos resultados de seus trabalhos, que dependem da troca de informações e do desempenho do trabalho em sintonia entre os órgãos. Por meio da avaliação dos resultados das perícias papiloscópicas realizadas pelo IGP, após o atendimento inicial às vítimas e à preservação do local de crime pelos policiais civis e/ou militares, procurou-se avaliar a existência da gestão do conhecimento e do trabalho integrado entre estes profissionais, já que disto depende os resultados finais junto à sociedade. Foi constatado que, apesar de existirem alguns incentivos através de cursos EAD ofertados pela SENASP, os resultados das perícias negativas ocorreram em um número bem maior que as perícias positivas, isto porque os locais, veículos e objetos periciados não haviam sido preservados de forma adequada, demonstrando que não existe troca de informações, prejudicando o trabalho integrado entre os órgãos de segurança pública. Concluiu-se que o contexto atual da Gestão do Conhecimento nestes órgãos deixa a desejar, não por culpa dos servidores, mas por falta de incentivos e de valorização profissional, além de uma estrutura organizacional arraigada, impedindo a maleabilidade e a fluidez do conhecimento entre os órgãos. O presente trabalho está dividido em seis capítulos: introdução, fundamentação teórico-conceitual, contexto do estudo, procedimentos metodológicos, resultados e discussão, e por fim a conclusão.

Palavras-chave: gestão pública; gestão do conhecimento; avaliação de resultados.

ABSTRACT

**Monograph Specialization
Specialization in Public Administration - Distance Mode
Universidade Federal de Santa Maria**

THE PROBLEM OF CRIMINAL EXPERTISE IN VIEW OF KNOWLEDGE MANAGEMENT: THE CASE OF PUBLIC SECURITY ORGANS OF RS

AUTHOR: CÍNTIA DE FRANCESCHI

ADVISER: LUIS FELIPE DIAS LOPES

Date and Place of Defense: Santa Maria, 13 of July of 2011.

This paper presents a study on the issue of criminal forensics in the perspective of Knowledge Management, considering the degree of integration between the public security organs of the State of Rio Grande do Sul. Through this research we tried to make a diagnosis of current situation dissemination of knowledge among the public security servers that act on different organs. This was verified in practice by the results of their work, which depend on the exchange of information and performance work in harmony between the organs. Through the evaluation of results of examinations conducted by the PGI papiloscópicas after the initial care to victims and to preserve the crime scene by police officers and / or military, sought to evaluate the existence of knowledge management and integrated work between these professionals, as this depends on the final results to the society. It was noted that, although there are some incentives through distance education courses offered by SENASP, the negative results of examinations occurred in a far more positive than the skills, this is because the locations, vehicles and objects had been preserved. Expertise does not adequately demonstrate that there is no exchange of information, hindering the integrated work between law enforcement agencies. It was concluded that the current context of knowledge management is weak in these organs, through no fault of the servers, but for lack of incentives and professional development, and an entrenched organizational structure, preventing the malleability and fluidity of knowledge between agencies. This work is divided into six chapters: introduction, theoretical and conceptual context of the study, methodological procedures, results and discussion, and finally the conclusion.

Keywords: public management, knowledge management, evaluation of results.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais elementos do método APQC. Estágio I: Início	21
Quadro 2 – Principais elementos do método APQC. Estágio II: desenvolvimento da estratégia	22
Quadro 3 – Principais elementos do método APQC. Estágio III: desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento	22
Quadro 4 – Principais elementos do método APQC. Estágio IV: expansão e apoio	23
Quadro 5 – Principais elementos do Método APQC. Estágio V: institucionalização da Gestão do Conhecimento	23
Quadro 6 – Gestão proativa do conhecimento. Dimensão I: fatores estratégicos e o papel da alta administração	24
Quadro 7 – Gestão proativa do conhecimento. Dimensão II: cultura e valores organizacionais	24
Quadro 8 – Gestão proativa do conhecimento. Dimensão III: estrutura organizacional	25
Quadro 9 – Gestão proativa do conhecimento. Dimensão IV: administração de recursos humanos	25
Quadro 10 – Gestão proativa do conhecimento. Dimensão V: sistema de informação	25
Quadro 11 – Gestão proativa do conhecimento. Dimensão VI: mensuração de resultados	26
Quadro 12 – Gestão proativa do conhecimento. Dimensão VII: aprendizado com o ambiente	26

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Critérios de Excelência PNQ 2007	27
Figura 2 – Itens de excelência do PNQ.....	28
Figura 3 – Cristas e sulcos papilares	32
Figura 4 – Impressão de um dedo indicador apresentando suas divisões.....	33
Figura 5 – Desenhos de uma mesma impressão digital e seus principais elementos.....	34
Figura 6 – Papilograma com seus pontos característicos em destaque	34
Figura 7 – Foto de impressões digitais ampliadas, permitindo observar os Desenhos dos poros.....	34
Figura 8 – Tela do Sistema AFIS comparando minúscias.....	35
Figura 9 – Fotos do uso do Luminol	36
Figura 10 – Foto do uso do Crimescope	37
Figura 11 – Perícias Papiloscópicas em Local de Crime / Ano de 2008	50
Figura 12 – Perícias Papiloscópicas em Veículo / Ano de 2008	50
Figura 13 – Perícias Papiloscópicas em Objeto Apreendido / Ano de 2008	51
Figura 14 – Perícias Papiloscópicas em Local de Crime / Ano de 2009	52
Figura 15 – Perícias Papiloscópicas em Veículo / Ano de 2009	52
Figura 16 – Perícias Papiloscópicas em Objeto Apreendido / Ano de 2009	53
Figura 17 – Perícias Papiloscópicas em Local de Crime / Ano de 2010	54
Figura 18 – Perícias Papiloscópicas em Veículo / Ano de 2010	55
Figura 19 – Perícias Papiloscópicas em Objeto Apreendido / Ano de 2010	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Apresentação do tema	10
1.2 Formulação do problema de pesquisa	11
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 Justificativa	13
1.5 Estrutura do trabalho	14
2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	15
2.1 Gestão do Conhecimento (GCO)	15
2.2 Inovação Tecnológica	18
2.3 Metodologias de Avaliação da Gestão do Conhecimento	19
2.3.1 Metodologia da <i>American Productivity and Quality Center</i> (APQC)	20
2.3.2 Metodologia Terra (2001)	24
2.4 Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) e Prêmio Nacional da Gestão Pública (PNGP)	26
2.4.1 O PNQ e seus Critérios de Excelência	27
2.4.2 Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF) - Candidatura e Avaliação	28
3 O CONTEXTO DO ESTUDO	30
3.1 O Instituto Geral de Perícias (IGP)	30
3.1.1 Datiloscopia	31
3.1.2 Desenho Digital e Impressão Digital	32
3.1.3 O Sistema AFIS	35
3.1.4 Técnicas Influenciadas por Inovações Tecnológicas	36
3.1.4.a Teste para a presença de material biológico em local de crime	36
3.1.4.b Teste para determinar se o indivíduo efetuou tiro com arma de fogo ..	38
3.1.4.c Produtos para Detecção de Drogas	38

3.2 Polícias Civil e Militar	38
3.2.1 Polícia Civil	38
3.2.2 Polícia Militar	39
3.3 Cursos da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP)	40
3.4 Exemplos de Práticas de Gestão do Conhecimento em Empresas	
Federais	42
3.4.1 Farol Gerencial - Banco do Brasil.....	42
3.4.2 Banco de Talentos e Oportunidades (TAO) – Banco do Brasil	43
3.4.3 Comunidade Serpro de Conhecimentos.....	43
3.4.4 Mapeamento dos Conhecimentos Organizacionais - Serpro	43
3.4.5 Comunidades de Prática - Embrapa	44
3.4.6 Banco de Conhecimentos - Petrobrás.....	44
3.4.7 Mentoring - Petrobrás.....	45
3.4.8 Grupos de Revisão de Projetos (<i>Peer Review</i>) - Petrobrás	45
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
4.1 Delineamento e Definição de Termos.....	47
4.2 Amostragem por conveniência	48
4.3 Coleta e Análise de Dados.....	49
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
6 CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS	63

1 INTRODUÇÃO

Não é de hoje que o conhecimento desempenha papel fundamental na história. Sua aquisição e aplicação sempre representaram estímulo para as conquistas de inúmeras civilizações. No entanto, apenas "saber muito" sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior poder de competição para uma organização. É quando aliado a sua gestão que ele faz diferença. A criação e a implantação de processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento representam o mais novo desafio a ser enfrentado pelas organizações. (*HSM Management*, 2004)

1.1 Apresentação do tema

O conceito de gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento que existe na empresa, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos - pertencem também à organização. Em contrapartida, todos os colaboradores que contribuem para esse sistema podem usufruir de todo o conhecimento presente na organização. (*HSM Management*, 2004)

Mesmo antes da revolução industrial e do advento dos estudos da administração, a forma de produção artesanal nas oficinas que produziam sob encomenda já fazia intenso uso da aprendizagem pela prática, por meio da transferência de conhecimentos entre mestres e aprendizes. Nos anos 80, esse tema tornou-se mais presente com o advento das abordagens teóricas relacionadas à sociedade do conhecimento, ao aprendizado organizacional e às competências essenciais na gestão estratégica (SPENDER, 1996).

Em anos recentes, as pesquisas nessas abordagens intensificaram suas aplicações práticas e o aprofundamento teórico, focalizando a necessidade de se entender como as organizações trabalham com o conhecimento para desenvolver novos produtos, novos processos e novas formas ou arranjos organizacionais mais flexíveis, proporcionando uma vantagem competitiva sustentável (SILVA, 2004).

Algumas alternativas são indispensáveis para propiciar e disseminar o conhecimento nos setores empresariais. A Tecnologia da Informação (TI) é uma

delas e aparece como suporte indispensável à gestão do conhecimento. Seu desafio é identificar e/ou desenvolver e implantar tecnologias e sistemas de informação que dêem apoio à comunicação organizacional e à troca de idéias e experiências. Isso facilita e incentiva as pessoas a se unir, a tomar parte de grupos e a se renovar em redes informais de aquisição e troca de conhecimento, além de compartilhar problemas, perspectivas, idéias e soluções em seu dia-a-dia profissional. Podemos citar algumas ferramentas de difusão do conhecimento como: email, internet, fóruns, listas de discussão, bate-papos, mensagens instantâneas (MSN, ICQ), cursos internos, palestras, entre outros.

Apesar da gestão do conhecimento ser vista como uma área de investimento indispensável nas empresas privadas, o mesmo não ocorre no setor público, onde a Gestão do Conhecimento (GCO) não é elencada como uma questão fundamental em órgãos públicos, o que favorece a lentidão e ineficácia da máquina pública. Há tempos que o Estado não investe em seu capital intelectual e, ao invés de integrar os órgãos, acaba fragmentando, cada vez mais, com a divisão de setores e subsetores.

A segurança pública acaba por ser um dos setores mais prejudicados com a falta de investimentos no capital intelectual do Estado. Apesar de possuir um processo de seleção rigoroso de servidores, através de concursos, a máquina pública não sabe aproveitar ao máximo a capacidade intelectual de seus funcionários. O que ocorre é a delimitação de uma função específica para cada servidor, que se vê preso aos tramites burocráticos e pela falta de estrutura e equipamentos para realizar seu melhor desempenho.

1.2 Formulação do problema de pesquisa

Sabe-se que muitos órgãos da Secretaria de Segurança Pública necessitam realizar um trabalho em conjunto para obterem maior eficácia em seus resultados. Para isto ocorrer, é necessário haver uma interação e uma troca de informações entre os órgãos de uma mesma secretaria. Neste contexto, pode-se citar três órgãos do Estado do Rio Grande do Sul, que precisam trabalhar em conjunto: o Instituto Geral de Perícias (IGP) – que realiza as perícias criminais e apresenta a prova dos crimes – e as polícias Civil e Militar – que prestam atendimento às vítimas e instauram os inquéritos policiais. Todos devem trabalhar em sintonia, para que os

resultados tanto do trabalho de um, quanto do trabalho de outro, obtenham respostas efetivas.

Para o IGP produzir provas reais e apresentar resultados positivos em confrontos de impressões digitais com os possíveis suspeitos, é fundamental que a polícia civil ou militar realize um adequado isolamento do local de crime para a preservação das provas. Entretanto é o IGP que detém o conhecimento das técnicas adequadas para realizar o isolamento do local de crime e de preservação de provas, mas são os policiais que realizam o trabalho de isolamento sem possuir um treinamento específico. Em estatísticas fornecidas pelo IGP, registrou-se que os locais de crime devidamente isolados, apresentaram 90% de resultados positivos nas perícias realizadas.

Diante dessas prerrogativas, percebeu-se a importância da análise da gestão do conhecimento nos órgãos da segurança pública do Estado do Rio Grande do Sul. Neste contexto, tornam-se necessárias alternativas que contribuam para um diagnóstico da real situação da disseminação do conhecimento entre estes órgãos. Isso, porque se sabe que é de grande importância a aplicação do conhecimento integrado, buscando um maior reconhecimento da organização pública perante a sociedade.

Então, surgiram as seguintes dúvidas: Como se configura a GCO na segurança pública? Como está a integração entre os órgãos da segurança pública do Estado do RS?

Visando analisar se existe uma integração eficaz de troca de informações rápida e produtiva entre os servidores públicos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

- Verificar a importância da gestão do conhecimento integrada entre o Instituto Geral de Perícias e as polícias Civil e Militar.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Verificar a existência de práticas da disseminação do conhecimento de forma integrada entre os órgãos da segurança pública;
- Verificar se os órgãos públicos analisados trabalham em conjunto e colaboração mútua;
- Apontar as deficiências atuais dos órgãos de segurança pública, buscando a melhora dos serviços prestados;
- Fornecer subsídios para conquistar a sensação de confiança dos contribuintes na segurança pública do Estado;
- Proporcionar um melhor aproveitamento da capacidade intelectual dos servidores públicos e
- Estimular a valorização do servidor público, que passa a sentir-se útil e realizado profissionalmente diante de seus resultados positivos.

1.4 Justificativa

As considerações expressas anteriormente evidenciam um terreno fértil para o desenvolvimento de pesquisas nos mais variados campos do conhecimento. A implantação coordenada da Gestão do Conhecimento cria uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está enraizada nas pessoas que trabalham na empresa, e não em recursos físicos, que são facilmente imitáveis pelos concorrentes (QUINN et al., 1997) e menos flexíveis para reagir às incertezas do ambiente (THOMKE & REINERTSEN, 1998). Desta forma, verificamos a grande importância de saber gerir de maneira mais proveitosa o capital intelectual de uma organização.

Este estudo justifica-se pela importância de se realizarem avaliações nas organizações públicas, com o intuito de buscar melhores condições de qualidade de vida para a população, apontando os déficits do serviço público para que este atinja a excelência de um serviço privado - no que diz respeito à eficácia - sem deixar de ser gratuito. Os métodos analíticos apontam os erros e auxiliam o Estado a cumprir com seus deveres Constitucionais, sendo que o foco deste estudo é a segurança pública de qualidade, dever do Estado.

Os órgãos públicos devem ser vistos como empresas privadas, procurando-se buscar a sua competitividade no mercado, só assim, pode-se esperar um serviço de qualidade prestado pelas organizações públicas.

1.5 Estrutura do trabalho

Estruturou-se esta tese em seis capítulos. O capítulo 1 introduz o assunto principal do estudo, apresenta a formulação do problema de pesquisa, os objetivos e as justificativas que levaram a construção de um estudo aprofundado sobre a Gestão do Conhecimento nos Órgãos de Segurança Pública do Estado do Rio Grande do Sul.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico que sustenta a base para as análises realizadas. São apresentados o conceito, a importância e a função da gestão do conhecimento em empresas públicas, assim como, quatro padrões básicos de criação do conhecimento nas organizações. Indica algumas metodologias de avaliação da gestão do conhecimento encontradas na literatura e aponta como a gestão do conhecimento é um dos critérios levados em consideração no Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) e Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF),

O capítulo 3 refere-se ao contexto do estudo e apresenta um breve histórico sobre o Instituto Geral de Perícias e sobre as polícias Civil e Militar do Estado do RS, além de dissertar sobre os cursos da SENASP oferecidos aos servidores públicos da segurança e mostrar alguns exemplos de práticas de gestão do conhecimento em empresas Federais.

O capítulo 4 trata dos procedimentos metodológicos, apontando o delineamento e definição dos termos, a população e amostra utilizada na pesquisa e a coleta e análise dos dados. O capítulo 5 abrange a discussão e os resultados da pesquisa, encerrando com o capítulo 6 que apresenta as conclusões deste estudo.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Até a década de 1980, pouca importância era atribuída ao conhecimento como um “ativo”, um “capital” ou um “bem” organizacional. Atualmente, este constitui um recurso valioso e insubstituível, enquanto força motriz das organizações que atuam, cada vez mais, em contextos marcadamente incertos e imprevisíveis e onde a gestão estratégica da informação é recompensada, bem como a improvisação, a inovação e a apropriação do conhecimento (KAMOCHE & CUNHA, 2001; LARANJA, 1998).

2.1 Gestão do Conhecimento (GCO)

De fato, num mundo onde os mercados, os produtos, a tecnologia e a própria sociedade se transformam a um ritmo vertiginosamente acelerado, o conhecimento assume o papel da principal fonte de vantagem competitiva sustentável. (DAVEMPORT & PRUSAK, 1998; DRUCKER, 1993; NONAKA & TAKEUCHI, 2004; SNOWDEN, 2000; SVEIBY, 1998). Este conhecimento não nasce do vazio e sim das experiências que acumulamos em nossa vida cotidiana, por intermédio de experiências, dos relacionamentos interpessoais, das leituras de livros e artigos diversos (GARIBA, 2008). O conhecimento deriva da informação, assim como esta, dos dados. A intuição de especialistas também contribui na aquisição do conhecimento, fornecendo o referencial para avaliação e incorporação de novas experiências e informações (SANTOS et al., 2001).

Morin (1999) afirma que todo o conhecimento comporta necessariamente: uma competência (aptidão para produzir conhecimento); uma atividade cognitiva, realizando-se em função da competência e um saber (resultante dessas atividades).

A Gestão do Conhecimento tem adquirido enorme relevância nas organizações, em diversos setores econômicos, através do desafio em obter vantagens na geração de conhecimentos sobre concorrentes, por meio da inovação de produtos, serviços e processos. Podem-se identificar pelo menos duas razões para essa tendência; a primeira, de caráter mais geral, relaciona à evolução da

chamada economia da informação e a segunda, mais específica, relativa ao papel da inovação tecnológica (GARIBA, 2008).

As organizações não podem criar conhecimento por si próprias sem a iniciativa do indivíduo, além de que, a interação que acontece dentro do grupo é fundamental para o sucesso das empresas. Por isso a aprendizagem individual tem um impacto significativo nas práticas de aprendizagem organizacional, pois a aprendizagem inicia a partir dos indivíduos. A aprendizagem individual é considerada um fator motivacional e também um importante elemento para obtenção da autoestima por estimular a percepção, exercitar a reflexão, promover a experimentação e as ações de mudança no nível interno, pessoal. Por último, a aprendizagem é um viabilizador para a autorrealização por possibilitar que cada pessoa evolua para se tornar verdadeiramente o que potencialmente é capaz de se tornar. (GARIBA, 2008)

Gariba (2008) afirma que no nível mais profundo de aprendizagem, a organização acontece além dos indivíduos, por isso a aprendizagem em equipe surge como resposta a essas transformações. A necessidade de se trabalhar em equipe trouxe a exigência de se estabelecer novas formas de organização de tarefas, novos instrumentos de acompanhamento dos resultados e novas maneiras de avaliar o sucesso da gestão e dos processos de operação e numa organização.

A aprendizagem grupal é definida por Senge (1990) como o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de uma equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam, por intermédio do desenvolvimento de ações coordenadas, estabelecendo o fluxo aberto de conhecimento e conversações e participações ativas na elaboração da lógica a ser seguida.

A criação de conhecimento dentro de uma organização se dá seguindo quatro padrões básicos, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2004):

1. De tácito para tácito – O aprendizado aqui visa às habilidades implícitas e isso se dá por meio de observação, de imitação e de prática. É a chamada socialização do conhecimento, que é a atividade em que conhecimentos tácitos de um indivíduo são convertidos diretamente em conhecimentos tácitos de outro indivíduo, ou mesmo de um grupo, sem que seja necessário transformá-lo em conhecimento explícitos. Trata-se de um processo de compartilhamento de experiências, em que modelos mentais e habilidades técnicas também são compartilhados.
2. De explícito para tácito - A internalização é a atividade em que os conhecimentos explícitos são transformados em conhecimentos tácitos, isto é, as habilidades e informações provenientes de outros

devem ser assimiladas, sendo modificadas, enriquecidas e traduzidas, ajustando-se à identidade e auto-imagem do indivíduo e da organização.

3. De tácito para explícito – A externalização do conhecimento é a atividade em que o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito, o que deve ser muito valorizado pelas organizações, visto que uma idéia não tem valor algum se não for compartilhada com outros indivíduos na organização, e para que isso ocorra é necessário explicitar o conhecimento. Trata-se de um processo de articulação do conhecimento tácito, convertendo-o em metáforas, analogias, conceitos, hipóteses, modelos, apostilas, livros e outras formas de conhecimento explícito.

4. De explícito para explícito – A combinação é a atividade em que conhecimentos explícitos são utilizados para gerar novos conhecimentos explícitos. Neste tipo de conversão, os indivíduos trocam e combinam conhecimentos por meio de documentos, conversas, reuniões ou mensagens por computador. Essas informações (conhecimentos explícitos) podem ser reconfiguradas por meio de classificações, acréscimos, combinações e categorizações, levando a novos conhecimentos.

A interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito dentro de uma organização permite o surgimento de uma dinâmica de criação de conhecimento, que constitui um processo em espiral em que a interação ocorre repetidamente. O modelo dos autores Nonaka e Takeuchi (2004) pressupõe que “o conhecimento é criado e expandido por meio da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, num processo que eles chamam de “conversão do conhecimento”. Essa conversão é um processo social entre indivíduos e não confinado dentro de um indivíduo.

Na verdade, o conhecimento é criado por indivíduos, mas estes podem ser apoiados e estimulados intencionalmente pela organização, que proporciona a infraestrutura necessária, os contextos e desafios. Nesse sentido, uma organização consegue ampliar e disseminar os conhecimentos criados por indivíduos, firmando-os como parte da rede de conhecimentos da própria organização.

Mas as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimento, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprimi significado e rumo aos objetivos globais. Nesse sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros de negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados. (CHIAVENATO, 2008)

Segundo Senge (1990), a existência de uma rede de organizações em colaboração significa que enquanto umas empresas estão a ter problemas, outras estão a evoluir. E com o tempo tendem a poderem colaborar mutuamente. Em geral, esse nível de aprendizado é importante, pois as empresas podem aprender as competências umas das outras, podem aprender a cooperar com seus fornecedores e distribuidores e as alianças podem favorecer a aprendizagem. Esse processo é chamado de “aprendizagem (inter)organizacional”.

Um dos principais fatores que geram a necessidade de mudanças nas organizações de governo é a percepção de desperdício e ineficiência, uma vez que grande parte dos cidadãos acredita que o setor público é ineficiente e não efetivo na provisão de segurança, educação, empregos e oportunidades. Soma-se a isso um aumento da exigência dos clientes que esperam mais e demandam mais, traduzindo-se na necessidade de melhor qualidade, mais serviços e maior produtividade (POPOVICH, 1998).

É nesse sentido que a administração com foco no cidadão assume um importante papel no resgate da legitimidade das organizações governamentais, mantendo a consistência com os valores democráticos da sociedade. Assim, a administração com foco no cidadão seria a construção de uma administração pública eficiente e que preserve, prioritariamente, os valores democráticos. A relação entre a administração pública e o usuário-cidadão estaria pautada nas dimensões de cidadania e de participação. Sendo assim, o cidadão é considerado no seu papel de usuário dos serviços públicos, sendo capaz de fazer uma avaliação dos serviços prestados. Na dimensão de participação, o cidadão contribui com a administração pública fornecendo subsídios para implementação de políticas públicas (CAULLIRAUX & YUKI, 2004).

2.2 Inovação Tecnológica

As tecnologias de informação e de comunicações formam um conjunto das principais forças que levaram a gestão do conhecimento para o primeiro plano e para o centro. Essas tecnologias possibilitaram às pessoas compartilhar quantidades enormes de informação sem as restrições dos limites geográficos e temporais (BUKOWITZ & WILLIAMS, 2002).

A Era Informacional trouxe profundas mudanças no comportamento dos consumidores, exigindo das empresas mudanças no seu comportamento estratégico visando à conquista de vantagens competitivas sustentáveis. Com a sociedade informacional, surge um novo consumidor mais informado, com maior discernimento, mais esquivo econômica e socialmente e mais voltado para agir independentemente, de acordo com seu próprio interesse (GODOY et al., 2008).

A diversidade, quando bem administrada, cria uma vantagem competitiva, em seis áreas: custo, aquisição de recurso, marketing, criatividade, solução de problemas e flexibilidade organizacional, pois agrega valor diferenciado à empresa. No entanto, também pode gerar problemas potenciais em termos de conflitos interpessoais, rotatividade de mão-de-obra, comunicação menos fluído (GODOY et al., 2008).

Embora muitos autores, defendam a diversidade dos empregados como fator de desempenho, uma pesquisa feita por Williams e O'Reilly (1998), que revisaram 40 anos de estudo em diversidade, mostrou que não há evidências de efeitos consistentes da diversidade na força de trabalho das empresas no desempenho organizacional. Isso sugere que muitas pesquisas empíricas ainda necessitam ser realizadas para comprovar essa relação.

Iniciativas voltadas à diversidade são consideradas socialmente responsáveis, legalmente apoiadas e a coisa certa para se fazer. Mais que isso, a diversidade está direcionando para outra dimensão da gestão: está se tornando uma ferramenta chave para admissão e retenção de talentos, principalmente para aquelas empresas que precisam de empregados de diferentes background (experiência e formação) para obter o máximo de produtividade. Esta dimensão extra, está fazendo da diversidade uma questão a ser abraçada pela liderança que requer da mesma forma planejamento, *benchmarks* (indicador de padrão), direção, tempo e recursos que são dedicados a qualquer iniciativa de produtividade implementada pela empresa. As mudanças culturais que acompanham um programa de diversidade estão se tornando quase um requisito no mercado de trabalho atual (GODOY et al., 2008).

2.3 Metodologias de Avaliação da Gestão do Conhecimento

Ainda é pequena e não conclusiva a literatura que trata o tema. Isso porque estamos falando de práticas gerenciais relativamente recentes, tendo relatos das

primeiras iniciativas em meados da década de 1990. Algumas tentativas de se construir instrumentos adequados para avaliar a gestão do conhecimento ainda estão em curso. A escassez de métodos é ainda maior no caso das organizações públicas. Aqui o desafio é duplo: adaptar as práticas da gestão do conhecimento, originalmente criada e implementada na iniciativa privada, ao setor público e construir instrumentos de avaliação que consideram as especificidades da Administração Pública.

Existe um grande consenso entre os dirigentes, gerentes e colaboradores do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), do Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF) e da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) sobre a importância de se criarem instrumentos para avaliar de maneira mais adequada as iniciativas de implementação da GCO nas áreas públicas, privadas e não-governamentais. Tais instrumentos permitirão às organizações identificarem o estágio em que se encontram, além de indicar a forma correta de se alcançar a institucionalização da gestão do conhecimento. Outra característica importante para a formulação de ferramentas para implementação da GCO é a simplicidade, uma vez que um número excessivo de itens a avaliar pode tornar o estudo disperso e de difícil realização.

2.3.1 Metodologia da *American Productivity and Quality Center* (APQC)

A APQC é uma organização não-governamental que presta serviço a aproximadamente quinhentas organizações públicas e privadas em todo o mundo. Criada em 1977, tem por objetivo ajudar organizações a adaptar-se às mudanças que estão ocorrendo no mundo dos negócios, a desenhar e a empregar novas metodologias de trabalho e a ter êxito no mercado. Concentra suas atividades nas áreas de benchmarking, gestão do conhecimento, avaliação de desempenho e melhoria da qualidade.

O reconhecimento da APQC é internacional, justamente porque trabalha em parceria com organizações- membro na identificação de melhores práticas e na disseminação ampla de novas descobertas. A organização promove a interação entre profissionais de várias áreas e coloca à sua disposição o conhecimento, o treinamento e as ferramentas necessárias para o desempenho de suas atividades.

A metodologia da APQC – intitulada *Road Map to Knowledge Management Results* – tem como função principal avaliar se as organizações estão implementando de maneira efetiva a gestão do conhecimento. (APQC, 2003) O método descreve os passos fundamentais para a implementação de fato, auxilia a organização a identificar em que estágio encontra-se no processo e indica a direção mais adequada. Cinco estágios compõem o método: início, desenvolvimento da estratégia, desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento, expansão e apoio, institucionalização da Gestão do Conhecimento. Em cada estágio há a descrição de acontecimentos importantes, objetivos, atores-chaves e seus papéis, estrutura organizacional e governança necessárias, formas de medição e aspectos relacionados a orçamento e finanças. Caso uma ou mais assertivas sejam verdadeiras, a organização já se encontra no estágio sob análise.

Os quadros apresentados a seguir mostram as assertivas, as atividades-chave e demais informações relativas a cada um dos cinco estágios.

Quadro 1 – Principais elementos do método APQC. Estágio I: Início

Assertivas
<ol style="list-style-type: none"> 1) A Gestão do Conhecimento é atualmente um tema de interesse para sua organização. 2) Pelo menos alguns servidores/funcionários já identificaram os benefícios da Gestão do Conhecimento para sua organização. 3) Alguém – a partir de um interesse pessoal – decidiu investir tempo e energia e apostar no êxito da implementação da Gestão do Conhecimento na organização. 4) Você e outros servidores/funcionários da organização aprenderam ou ouviram falar sobre gestão do conhecimento em palestras, cursos, congressos ou outros eventos de capacitação. 5) A organização definiu uma visão ou uma justificativa para implementar a gestão do conhecimento.
Atividades-chave
<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar de maneira clara os benefícios que a GCO pode trazer para a organização. • Identificar outras pessoas que podem ajudar no desenvolvimento da GCO. • Procurar oportunidades para implementar práticas de GCO junto a pessoas que trabalham em iniciativas estratégicas para a organização. • Divulgar as práticas de GCO junto à área de Tecnologia da Informação (TI), conseguir sua adesão, pois ela pode ser uma unidade catalizadora da Gestão do Conhecimento na organização.
Obstáculos
<ul style="list-style-type: none"> • Ignorar a cultura e a história da organização, esquecendo-se de considerar aspectos que podem dificultar a implementação da GCO. • Apresentar um método de implementação da GCO em toda a organização sem antes apresentar fatos e dados que mostrem sua efetividade. • Pedir um montante elevado de recursos antes de sensibilizar a alta administração para a importância estratégica da iniciativa.

Fonte: Batista (2004)

Quadro 2 – Principais elementos do método APQC. Estágio II: desenvolvimento da estratégia

Assertivas
<p>1) A organização nomeou uma equipe para avaliar preliminarmente o tema ou um comitê para propor estratégia de implementação da GCO.</p> <p>2) Há um dirigente na organização que apóia a continuidade das ações voltadas para implementação da GCO.</p> <p>3) A organização está levantando informações sobre práticas internas bem-sucedidas de GCO.</p> <p>4) A área de Tecnologia da Informação (TI) tem interesse em apoiar de maneira ativa as práticas de GCO.</p> <p>5) Existem evidências que comprovam que o compartilhamento de conhecimento trouxe benefícios para a organização no passado.</p> <p>6) Você (ou alguém na organização) já identificou alguns projetos piloto que demonstram que a Gestão do Conhecimento beneficiará a organização.</p> <p>7) A organização definiu as áreas responsáveis, assegurou os recursos financeiros e identificou participantes dos projetos piloto</p>
Atividades-chave
<ul style="list-style-type: none"> • Formar um grupo de trabalho. • Selecionar projetos piloto que identifiquem iniciativas já existentes que podem servir de novos projetos piloto. • Buscar recursos para viabilizar os projetos piloto (pessoas qualificadas e aplicações de TI).

Fonte: Batista (2004)

Quadro 3 – Principais elementos do método APQC. Estágio III: desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento

Assertivas
<p>1) A organização desenhou um projeto piloto e definiu estratégias de implementação.</p> <p>2) A organização já implementou Comunidades de Prática, uma “Intranet” interativa de GCO, ou outros projetos piloto de implementação de práticas de GCO.</p> <p>3) A organização selecionou e capacitou facilitadores e líderes para atuar nos projetos piloto.</p> <p>4) A organização elaborou indicadores para avaliar o desempenho dos projetos piloto e definiu um sistema de acompanhamento dos resultados.</p> <p>5) A organização definiu como irá aprender com a experiência de implementar práticas de GCO.</p> <p>6) A organização definiu como irá estender as práticas de GCO implementadas nos projetos piloto a todas as áreas.</p>
Atividades-chave
<ul style="list-style-type: none"> • Alocar recursos para os projetos piloto. • Desenvolver metodologias que podem ser colocadas em prática. • Registrar e refletir sobre as lições aprendidas.
Perspectivas
<p>Depois da avaliação dos projetos piloto, a Gestão do Conhecimento pode seguir três caminhos: haverá ampliação das práticas de GCO as iniciativas existentes serão melhoradas ou o status quo prevalecerá. Neste último caso, os colaboradores voltarão a ter o comportamento anterior.</p>

Fonte: Batista, 2004.

Quadro 4 – Principais elementos do método APQC. Estágio IV: expansão e apoio

Assertivas
1) Com os resultados dos projetos piloto, outras áreas da organização manifestaram interesse em implementar práticas de GCO. 2) As práticas de Gestão do Conhecimento estão sendo divulgadas em toda a organização. 3) Todas as áreas conhecem as práticas de GCO da organização. 4) A organização definiu estratégia para estender as práticas de GCO a todas as áreas. 5) A organização assegurou a aplicação dos recursos necessários para estender as práticas de GCO para toda as áreas.
Atividades-chaves
<ul style="list-style-type: none"> • Formular estratégia de ampliação das práticas de Gestão do Conhecimento. • Comunicar e “vender” a estratégia de ampliação. • Gerenciar o crescimento.
Requisitos
Nomear um grupo de trabalho interfuncional e intersetorial para formular a estratégia de ampliação, identificar os recursos necessários e diminuir a confusão que surge quando há rápido crescimento nas iniciativas de GCO.
Perspectivas
Para avançar para o “Estágio V: Institucionalização”, várias organizações de referência avaliaram suas iniciativas de GCO e atacaram os pontos fracos da estratégia adotada. A Chevron utilizou grupo de trabalho interno. O Banco Mundial contratou equipe de consultores externos. A Xerox incluiu a avaliação de Gestão do Conhecimento no seu processo de avaliação corporativo (Xerox Management Model, isto é, Modelo de Avaliação Xerox).

Fonte: Batista (2004)

Quadro 5 – Principais elementos do Método APQC. Estágio V: institucionalização da Gestão do Conhecimento

Assertivas
1) A GCO está alinhada com e faz parte do modelo de gestão da organização. 2) As práticas de Gestão do Conhecimento são implementadas em todas as áreas da organização. 3) Todos os servidores/funcionários são capacitados para utilizar as ferramentas de GCO. 4) A organização avalia de maneira contínua e sistemática a estratégia de GCO, identifica os pontos fracos e define e utiliza métodos para eliminá-los. 5) A organização dispõe de estrutura formal de apoio para manter as práticas de GCO. 6) A organização utiliza sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de GCO. 7) Compartilhar conhecimento tornou-se prática corrente na organização.
Atividades-chave
<ul style="list-style-type: none"> • Inserir a GCO no modelo gerencial. • Realinhar a estrutura e o orçamento da organização. • Avaliar as práticas de GCO. • Alinhar a avaliação de desempenho e o sistema de recompensa com as práticas de GCO. • Alinhar as metas da organização com as atividades de GCO e, ao mesmo tempo, permitir que as unidades gerenciais desenvolvam práticas de GCO para atender a necessidades específicas. • Continuar a jornada com o apoio da alta administração.
Perspectivas
Os fatores críticos de sucesso para manter a organização na jornada da Gestão do Conhecimento são: participação da liderança; visão consistente e motivadora; processo evolutivo não-revolucionário; implementação de práticas de identificação, de onde e quando as pessoas estão preparadas; identificação de modelos de referência; e divulgação contínua das práticas de GCO.

Fonte: Batista (2004)

2.3.2 Metodologia Terra (2001)

Outra metodologia, encontrada na literatura, e que propõe avaliar se as organizações estão realizando uma gestão proativa do conhecimento é a publicada por José Cláudio C. Terra em 2001. Sua obra intitulada “Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial,” utiliza um modelo de avaliação baseado em sete dimensões. A primeira está ligada à visão e estratégia da alta administração, a segunda refere-se à cultura organizacional, a terceira avalia a estrutura organizacional, a quarta analisa a política de recursos humanos, a quinta aponta os sistemas de informação, a sexta mensura os resultados e a sétima e última avalia o aprendizado com o ambiente.

A seguir apresentamos os quadros relativos à metodologia Terra (2001), esclarecendo que para cada característica apresentada, a empresa assinala qual grau de concordância ou discordância com a afirmativa analisada, estando divididos em cinco opções: (5) concordo totalmente, (4) concordo, (3) concordo parcialmente, (2) discordo, (1) discordo totalmente. Quanto maior a pontuação obtida, mais proativa é a organização na Gestão do Conhecimento.

Quadro 6 – Gestão proativa do conhecimento. Dimensão I: fatores estratégicos e o papel da alta administração

Características
1) Existe elevado nível de consenso sobre quais são as core competentes da empresa; 2) A macroestratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais. 3) A alta administração estabelece, freqüentemente, metas desafiadoras e sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.

Fonte: Batista (2004)

Quadro 7 – Gestão proativa do conhecimento. Dimensão II: cultura e valores organizacionais

Características
1) A missão e os valores da empresa são promovidos, de maneira consistente, mediante atos simbólicos e ações. 2) Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, grande orgulho em trabalhar para a empresa. 3) As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo. 4) Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar. 5) Existe grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem. 6) As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma atuação conjunta. 7) Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação. 8) Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias “bobas”. 9) Há grande tolerância para piadas e humor. 10) As realizações importantes são comemoradas.

Fonte: Batista (2004)

Quadro 8 – Gestão proativa do conhecimento. Dimensão III: estrutura organizacional

Características
<p>1) Há uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.</p> <p>2) Há uso constante de equipes ad hoc ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.</p> <p>3) Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.</p> <p>4) Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de brainstorm.</p> <p>5) Os lay outs são conducentes à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos de status e hierárquicos.</p> <p>As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.</p>

Fonte: Batista (2004)

Quadro 9 – Gestão proativa do conhecimento. Dimensão IV: administração de recursos humanos

Características
<p>1) O processo de seleção é bastante rigoroso.</p> <p>2) Há busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal etc.) e aumento da criatividade por meio do recrutamento.</p> <p>3) O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.</p> <p>4) O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente.</p> <p>5) Há elevado investimento e incentivo ao treinamento e ao desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.</p> <p>6) Estimula-se o aprendizado por intermédio da ampliação dos contatos e das interações com outras pessoas de dentro e de fora da empresa.</p> <p>7) O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa.</p> <p>8) Há baixo turnover (número de pessoas que se demitem ou são demitidas) na empresa em comparação a outras do mesmo setor.</p> <p>9) A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.</p> <p>10) Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.</p> <p>11) Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.</p> <p>12) Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.</p> <p>13) Existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários</p>

Fonte: Batista (2004)

Quadro 10 – Gestão proativa do conhecimento. Dimensão V: sistema de informação

Características
<p>1) A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).</p> <p>2) As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.</p> <p>3) Há grande disciplina, eficiência e incentivo para documentação e know-how existente na empresa.</p>

Fonte: Batista (2004)

Quadro 11 – Gestão proativa do conhecimento. Dimensão VI: mensuração de resultados

Características
1) Existe grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento). 2) Resultados são amplamente divulgados internamente.

Fonte: Batista (2004)

Quadro 12 – Gestão proativa do conhecimento. Dimensão VII: aprendizado com o ambiente

Características
1) A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem-estabelecidos para esta finalidade. 2) A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas. 3) A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de Pesquisa (contratação de pesquisa externa). 4) A decisão de realizar alianças está, freqüentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, este objetivo de aprendizado.

Fonte: Batista (2004)

2.4 Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) e Prêmio Nacional da Gestão Pública (PNGP)

Tanto o PNQ quanto o PNGP possui em seus instrumentos de avaliação, ítems relacionados à gestão do conhecimento. No primeiro, o item que refere-se à gestão do capital intelectual faz parte do critério 5 intitulado “Informações e Conhecimento”, no segundo a gestão do conhecimento está incluída no critério 4 chamado “Informação”.

Apesar de ambos possuírem o mesmo foco que é o capital intelectual, seus objetivos não são de avaliar de forma ampla e sistêmica como a organização gerencia o conhecimento de maneira proativa, ou em que estágio de implementação da gestão do conhecimento as organizações encontram-se. Os objetivos da PNQ e da PQGF estão relacionados com a forma com que as empresas gerenciam seu capital intelectual.

A definição de capital intelectual para o PNQ é:

Conjunto de ativos intangíveis representados pelo acervo de conhecimentos e benefícios utilizados e geradores do diferencial competitivo e que agregam valor à organização. O capital intelectual pode abranger, entre outros: 1) Ativos de mercado: potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, canais de distribuição, franquias etc.; 2) Ativos humanos: compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de maneira coletiva e dinâmica; 3) Ativos de

propriedade intelectual: incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios, tais como: know-how, segredos industriais, copyright, patentes, designs etc.; e 4) Ativos de infra-estrutura: compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, tais como: sistema de informação, métodos gerenciais, banco de dados etc. (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2003).

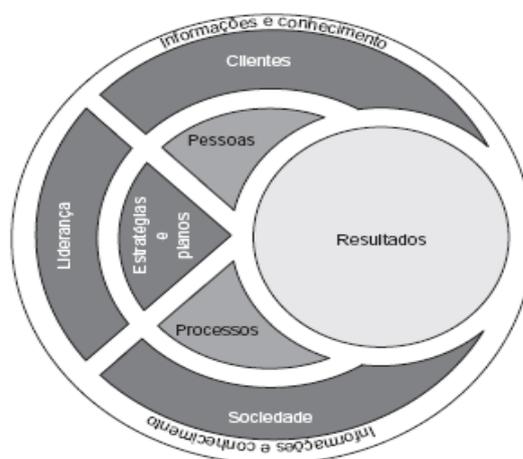
A definição de capital intelectual para o PQGF:

Valor agregado aos produtos da organização por meio de informação e conhecimento. É composto pelas habilidades e pelos conhecimentos das pessoas, pela tecnologia, pelos processos ou pelas características específicas de uma organização. Os dados trabalhados transformam-se em informações, as análises das informações produzem o conhecimento e este, utilizado de maneira organizada, como forma de incrementar o acervo de experiências e a cultura da organização, constitui capital intelectual (Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, 2003).

2.4.1 O PNQ e seus Critérios de Excelência

O PNQ é um reconhecimento de excelência na gestão das organizações, cabendo sua administração à Fundação Prêmio Nacional de Qualidade (FNPQ), uma entidade privada sem fins lucrativos criada em 199. A partir de 2005, essa entidade passou a ser denominada de Fundação Nacional de Qualidade (FNP). (OLIVEIRA e MARTINS, 2008)

O modelo de excelência do PNQ é composto dos seguintes Critérios de Excelências (CE's) (FNQ, 2006; 2007): 1) Liderança; 2) Estratégias e planos; 3) Clientes; 4) Sociedade; 5) Informações e conhecimento; 6) Pessoas; 7) Processos; e 8) Resultados. A Figura 1 ilustra esse modelo e os CE's do PNQ para o ano de 2007.



Fonte: FNQ (2007).

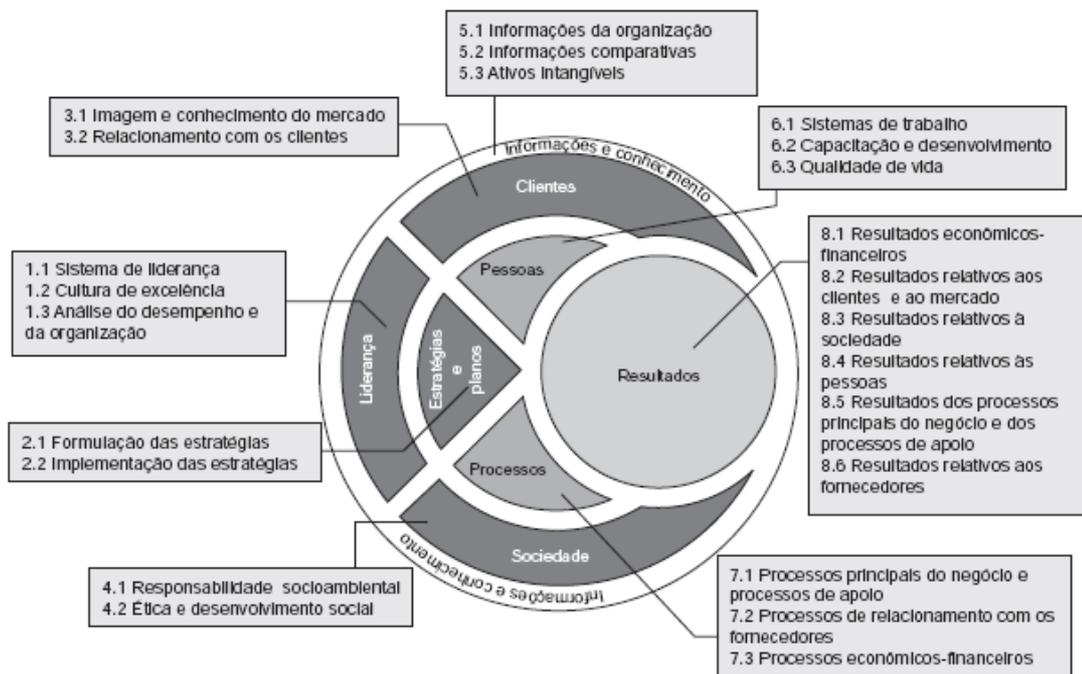
Figura 1 – Critérios de Excelência PNQ, 2007

O modelo sistêmico de gestão apresentado nos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional de Qualidade foi desenvolvido a partir dos seguintes fundamentos:

- Qualidade centrada no cliente;
- Foco nos resultados;
- Comprometimento da alta direção;
- Visão de futuro de longo alcance;
- Valorização das pessoas;
- Responsabilidade social;
- Gestão baseada em fatos e processos;
- Ação pró-ativa e resposta rápida e
- Aprendizado contínuo.

(www.zeusrio.com.br)

O modelo de excelência do PNQ é estabelecido a partir de oito critérios de excelência e 24 itens de excelência (IE's), constituindo um modelo sistêmico de gestão (FPNQ, 2007). A Figura 2 apresenta IE's do PNQ para o ano de 2007.



Fonte: OLIVEIRA e MARTINS (2008)

Figura 2 – Itens de excelência do PNQ

2.4.2 Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF) - Candidatura e Avaliação

O PQGF criou o Prêmio Nacional da Gestão Pública como uma das ações estratégicas do Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização, que tem

como finalidade destacar, reconhecer e premiar as organizações públicas que comprovem alto desempenho institucional com qualidade em gestão. Foi criado em 1998 e tem por base o Modelo de Excelência em Gestão Pública. Consiste em uma estratégia de melhoria e aprendizagem gerencial baseada na avaliação e melhoria do sistema de gestão. (www.gespublica.gov.br)

O prêmio interessa aos órgãos e entidades públicas nos três poderes e nas três esferas de governo. Dentre os benefícios alcançados por meio da participação de uma organização no PQGF estão:

- Avaliar e medir periodicamente o avanço em termos de qualidade de gestão e de melhoria de resultados;
- Sensibilizar a organização para a implantação da gestão por resultados mediante a realização de ciclos contínuos de auto-avaliação;
- Incentivar as organizações públicas a se transformarem em organizações de “classe mundial”.

(www.gespublica.gov.br)

A organização interessada deve se comprometer a capacitar seus servidores para avaliar periodicamente os resultados da organização e através de um exercício contínuo, a organização implementa a prática de avaliação, ganha eficiência, aumentam o envolvimento de seus servidores e a satisfação de seus cidadãos usuários. A avaliação é dividida em três etapas:

- Etapa 1 – Análise crítica individual e de consenso do Relatório da Gestão;
- Etapa 2 – Visita às instalações e
- Etapa 3 – Seleção das candidatas ao reconhecimento e à premiação.

(www.gespublica.gov.br)

3 O CONTEXTO DO ESTUDO

Neste capítulo apresentam-se os órgãos da segurança pública alvos deste estudo, suas funções e suas estruturas organizacionais. Também se descreve alguns conteúdos relevantes para o entendimento da atuação da perícia criminal, com ênfase para a perícia papiloscópica, que consiste na coleta e análise das impressões papilares, mais conhecidas popularmente como impressões digitais. Além destes conteúdos, apontam-se algumas iniciativas de Gestão do Conhecimento ofertadas pela Secretaria Nacional da Segurança Pública (SENASP) e alguns exemplos práticos aplicados em empresas federais.

3.1 O Instituto Geral de Perícias (IGP)

Segundo consta no site¹ do IGP, a sua existência como órgão autônomo de segurança pública do Estado do Rio Grande do Sul foi prevista na Constituição Estadual, promulgada em 1989, pelo artigo 124, então como o nome de Coordenadoria-Geral de Perícias. Em 1997, no dia 17 de julho, com a Emenda Constitucional 19, o IGP assumiu a atual nomenclatura, sendo então, considerada essa data a de aniversário deste órgão de segurança. São órgãos de execução do IGP, sob a coordenação da Supervisão Técnica: o Departamento de Criminalística (DC), o Departamento Médico-Legal (DML), o Departamento de Identificação (DI) e o Laboratório de Perícias (LP).

Ao Departamento de Criminalística compete realizar exames periciais, pesquisas e experiências no campo da Criminalística (informática, engenharia, reconstituições, balística, documentoscopia, impressões latentes, disparo, ambiental e fonética), levantamentos topofotográficos e papiloscópicos nos locais de crime e em sinistros envolvendo patrimônio público.

Ao Departamento Médico Legal compete realizar exames periciais, clínicos e radiológicos, pesquisas e experiências no campo da Medicina Legal e da Odontologia Legal e nas necropsias pós-exumação, atuando na capital e em 36 postos no interior do Estado.

¹ www.igp.rs.gov.br

Ao Departamento de Identificação compete processar a identificação civil, criminal, *post-mortem* e elaborar e expedir as carteiras de identidade, contando com 52 postos de Identificação em 49 cidades, interligados *on line*. Existem ainda cerca de 350 postos *off line* no interior.

Ao Laboratório de Perícias compete realizar exames periciais e laboratoriais, pesquisas e experiências no campo da Química Toxicológica (exames de drogas e venenos), da imunoematologia (exames de sangue) e da Genética Forense (exames de DNA) em Porto Alegre.

As atividades do IGP são desenvolvidas pelo Departamento Administrativo ao qual compete o gerenciamento do pessoal, das finanças, do material e do patrimônio. O IGP é um dos órgãos vinculados a Secretaria de Segurança Pública, ao lado da Brigada Militar, Polícia Civil e Susepe, ao qual compete, além de outras atribuições, especialmente: as perícias médico-legais e criminalísticas; os serviços de identificação; o desenvolvimento de estudos e pesquisas em sua área de atuação.

O serviço de Perícia Papiloscópica, alvo deste estudo, está localizado no Posto de Identificação Regional de Cachoeira do Sul e faz parte do Departamento de Identificação/ IGP. Tem como função a coleta de impressões papiloscópicas em locais de crime e a comparação destas impressões coletadas com a de suspeitos.

3.1.1 Datiloscopia

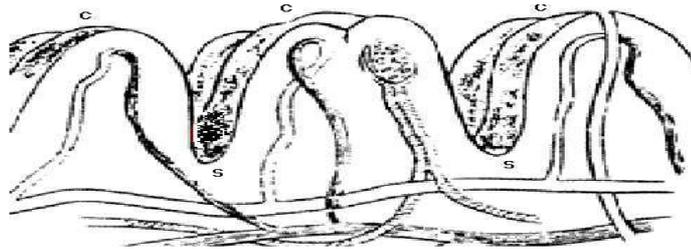
O reconhecimento de indivíduos através da impressão digital, denominado de datiloscopia, é um dos processos básicos de identificação mais conhecidos e utilizados no mundo. Segundo Tavares Jr. (1991) as razões da confiabilidade do sistema é a base sobre a qual foram desenvolvidos os Postulados Básicos da Datiloscopia, sendo eles:

- **Perenidade:** Sabe-se que as linhas papilares formam-se no sexto mês de vida intrauterina e permanecem após a morte, até a putrefação;
- **Imutabilidade:** Os traçados das digitais não alteram sua forma original;
- **Classificabilidade:** As figuras apresentam a propriedade de poderem ser classificadas, viabilizando o arquivamento ordenado e a possibilidade de pesquisa;

- **Variabilidade:** As figuras variam seus traços de dedo para dedo e de pessoa para pessoa.

3.1.2 Desenho Digital e Impressão Digital

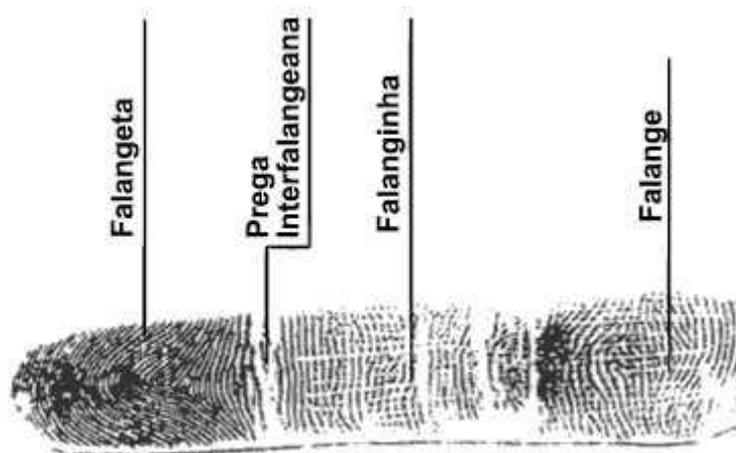
Tavares Júnior (1991) expõe em sua obra que o desenho digital é a combinação de cristas e sulcos papilares que se encontram na polpa digital. (Veja Figura 3, onde c = crista e s = sulco). Localizam-se na derme e se reproduzem na epiderme, formando configurações diversas. Já a impressão digital é a reprodução do desenho digital em um suporte. Para que possa receber a impressão digital, o suporte tem de ser limpo e liso. Os desenhos papilares têm suas imagens transferidas para o suporte através do toque dos dedos, da palma da mão ou da planta dos pés.



Fonte: <<http://papiloscofia.com.br/monografia.html>>

Figura 3 – Cristas e sulcos papilares

Explica-nos o autor que as glândulas sudoríparas e sebáceas que se encontram na camada subcutânea das cristas papilares, eliminam suor e substâncias gordurosas através dos poros que se localizam na superfície das cristas, e ao tocar em uma superfície lisa, essas substâncias são transferidas para a superfície, reproduzindo com perfeição os desenhos formados pelas papilas. (Veja a Figura 4).

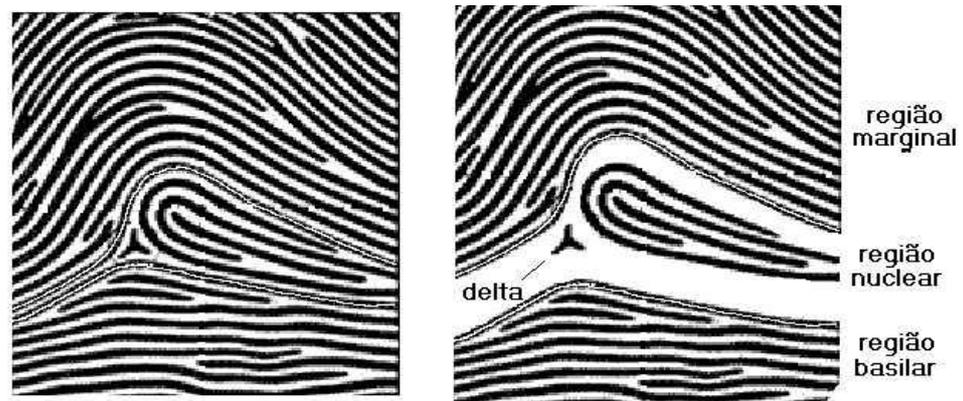


Fonte: Manual Técnico da Polícia do DF, 2005

Figura 4 – Impressão de um dedo indicador apresentando suas divisões

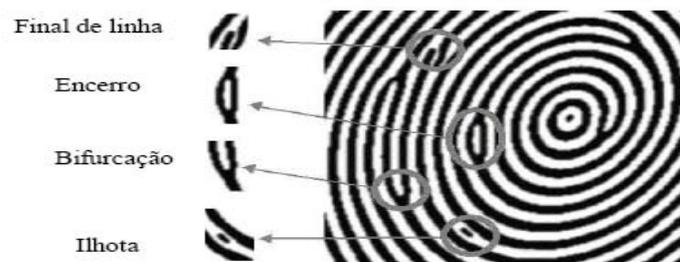
Tavares Jr. (1991) descreve de forma simplificada que a impressão digital é formada de linhas pretas, linhas brancas, delta, pontos característicos, poros e linhas albedactiloscópicas. Define estes elementos da seguinte forma:

- **Linhas pretas:** correspondem às cristas papilares.
- **Linhas Brancas:** correspondem aos sulcos interpapilares.
- **Delta:** é um ângulo ou triângulo formado pelas cristas papilares, pela brusca divergência de duas linhas paralelas. Sua principal função é determinar o tipo fundamental da impressão digital, servindo também para a contagem de linhas que passam entre o delta e o núcleo. É de fundamental importância também o fato que a figura do delta é que determina os sistemas de linhas basilares (abaixo da base do delta), linhas nucleares (entre o delta e o centro da digital) e as linhas marginais (do delta para a extremidade externa da digital) (Figura 5).
- **Pontos característicos:** ou minúcias, são irregularidades diversas que acontecem nas cristas papilares. São utilizadas para identificar as impressões por serem permanentes (Figura 6).
- **Poros:** são aberturas dos canais que expelem os produtos das glândulas sudoríparas e sebáceas. Aparecem na impressão como pontos brancos sobre linhas pretas. A perícia feita por meio dos poros é denominada poroscopia (Figura 7).
- **Linhas brancas albedactiloscópicas:** são formadas pela interrupção de duas ou mais cristas papilares devido ao enrugamento da pele.



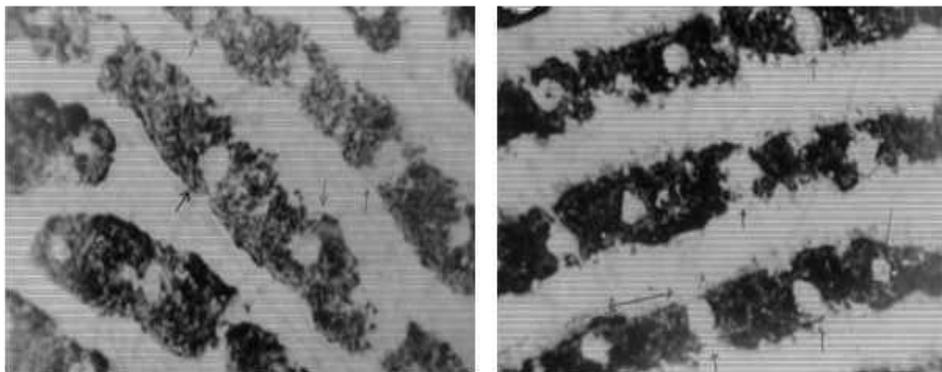
Fonte: Manual Técnico Papiloscópico – DF,2005.

Figura 5 – Desenhos de uma mesma impressão digital e seus principais elementos



Fonte: Manual Técnico Papiloscópico – DF, 2005.

Figura 6 - Papilograma com seus pontos característicos em destaque



Fonte: <<http://papiloscopia.com.br/monografia.html>> em 21/03/2011

Figura 7 – Foto de impressões digitais ampliadas, permitindo observar os desenhos dos poros

Duas impressões digitais para serem consideradas idênticas, necessitam apresentar doze pontos característicos coincidentes, no mínimo. Em grande parte dos países, este parâmetro é requerido legalmente para a identificação positiva em um caso criminal. (FURTADO, 2002)

3.1.3 O Sistema AFIS

O software responsável por fazer o reconhecimento das impressões digitais é chamado de AFIS (*Automatic Fingerprint Identification System*) – Sistema Automático de Identificação de Digitais. Este sistema caracteriza-se pela capacidade de registrar de forma adequada característica biométrica através da datiloscopia e a criação de um possante banco de dados de grande volume, viabilizando desta forma o confronto de dados e a busca do indivíduo em análise. (Figura 8).



Fonte: Revista Papiloscopia Forense, 2009, p.32

Figura 8 – Tela do sistema AFIS comparando minúcias

A utilização desta importante ferramenta tecnológica tem proporcionado ao Departamento de Identificação o pleno e exitoso desenvolvimento de uma das suas principais atividades a individualização das pessoas. A importância desta atividade está no fato de contribuir diretamente para a manutenção do Estado de Direito Pleno em um Regime Democrático da sociedade organizada, onde cada pessoa tem assegurados seus direitos no que talvez seja a fundamental característica da raça humana: “A qualidade de cada pessoa de ser única entre a vasta diversidade de raças, crenças e culturas da nossa civilização, hoje tão extensa, distribuída e globalizada” (SOUZA, 2007, p. 1).

O AFIS é uma ferramenta decisiva para auxiliar a legitimação das pessoas, através das impressões digitais, garantindo um certificado de unicidade ao indivíduo, que é fundamental para o exercício de todas as atividades civis. Soma-se a identificação cadavérica que com uso do AFIS torna a investigação mais ágil. Souza (2007) destaca a importância do AFIS na elucidação da autoria de crimes e

contravenções, neste campo o AFIS auxilia na aplicação da lei por chancelar provas sólidas e irrefutáveis que irão subsidiar qualquer decisão judicial. Isto porque, um fragmento de impressão papiloscópica pode ser confrontado com todo o banco de dados em poucos minutos e gerar uma lista de prováveis donos da referida digital.

3.1.4 Técnicas Influenciadas por inovações tecnológicas

3.1.4.a Teste para a presença de material biológico em local de crime

- **Luminol:** A constatação da presença de material biológico em local de crime pode ser realizada através de análises prévias. O desenvolvimento das pesquisas na área química colocou à nossa disposição um teste como o Luminol, que é um composto químico à base de uma amina quimioluminescente, que quando espargido sobre uma superfície a ser investigada reage com compostos do sangue, apresentando manchas fluorescentes em tom azulado. A técnica é eficaz para detectar a presença de tecido sangüíneo mesmo que a superfície tenha sido lavada com produtos químicos ou mesmo tenha sido repintada (Figura 9).



Fonte: www.igp.rs.gov.br/fotos acesso em 21/03/2011

Figura 9 – Foto do uso do Luminol

- **Bluestar:** É uma nova geração das substâncias luminescentes. É um produto de extrema sensibilidade é possível identificar gotículas que foram lavadas com ou sem sabão até uma diluição superior a uma para mil, com a vantagem de não alterar o DNA

- **Crimescope:** É um aparelho desenvolvido graças ao desenvolvimento das pesquisas da química e da física, que emite uma fonte luminosa que auxilia o perito na observação para facilitar o recolhimento de vestígios, tais como fluidos corporais (esperma, saliva, fluidos vaginais), pelos e fibras, pegadas e impressões digitais aparentemente invisíveis. Este equipamento emite diversos tipos de luz, cada uma para um tipo de vestígio (Figura 10).



Fonte: www.igp.rs.gov.br/fotos

Figura 10 - Foto do uso do Crimescope

- **DNA Mitocondrial:** O DNA mitocondrial apresenta grande utilidade nos casos que o material apresenta pequena quantidade de DNA nuclear íntegro, como nos pêlos sem bulbo. É importante este tipo de análise por tornar possível a identificação de pessoas quando o vestígio é de pequena quantidade ou está degradado pela decomposição. Existe um estudo da SENASP, através de uma comissão de peritos oficiais, a criação de um Banco de Perfis Genéticos denominado CODIS, em convênio com o FBI/USA e o Ministério da Justiça, com o objetivo de reunir o código genético de indivíduos envolvidos em ocorrências criminais.

3.1.4.b Teste para determinar se o indivíduo efetuou tiro com arma de fogo

- **Residuográfico:** A maioria dos órgãos policiais no país utiliza para a realização do exame químicoresiduográfico, o denominado teste por via úmida, usa como base a extração dos resíduos das mãos do suspeito com uma solução tampão, que reage dando uma coloração rósea para presença de chumbo, mas este método é contestado em razão da existência de diversas fontes de chumbo. Está em desenvolvimento um método por absorção atômica pelo Laboratório de Perícias do IGP/RS em Porto Alegre, que determina a presença de Chumbo, Bário e Antimônio, que são componentes da mistura da espoleta, desta maneira pode-se afirmar que o indivíduo entrou em contato com os resíduos do disparo da arma de fogo.

3.1.4.c Produtos para Detecção de Drogas

Através do uso de uma solução espargida nas mãos de um suspeito e em seguida a aplicação de um adesivo em contato com a pele. Cada substância exige uma solução e apresenta sua coloração característica, como púrpura avermelhada para maconha e haxixe, azul para cocaína e crack, violeta para heroína e roxa para ecstasy e as anfetaminas.

3.2 Polícias Civil e Militar

3.2.1 Polícia Civil

O histórico da Polícia Civil revela que a organização policial de fato e autônoma no Brasil, foi oficializada através da Lei nº 261, de 03 de dezembro de 1841, assinada pelo Imperador Dom Pedro II. A data marca a criação da Polícia Civil gaúcha, da então Província de São Pedro do Rio Grande do Sul, determinando os cargos de Chefe de Polícia, Delegado de Polícia e Subdelegado de Polícia.

A Polícia Civil pode ser considerada uma empresa à parte, pois devido a sua magnitude estrutural, a mesma é dividida em diversos departamentos, são eles:

- ACADEPOL – Academia de Polícia Civil do RS
- COGEPOL - Corregedoria - Geral da Polícia Civil
- CSP - Conselho Superior de Polícia
- DAP - Departamento de Administração Policial
- DECA - Departamento Estadual da Criança e do Adolescente
- DEIC - Departamento Estadual de Investigações Criminais
- DENARC - Departamento Estadual do Narcotráfico
- DETEL - Departamento Estadual de Telecomunicações
- DINP - Departamento Estadual de Informática Policial
- DPI - Departamento de Polícia do Interior
- DPM - Departamento de Polícia Metropolitana
- DPTRAN - Departamento Estadual de Polícia Judiciária de Trânsito
- GIE - Gabinete de Inteligência e Assuntos Estratégicos
(www.policiacivil.rs.gov.br)

Dentre as atribuições da Polícia Civil podemos citar:

- I - exercer as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares;
- II - determinar a realização de exames periciais, providenciando a adoção de medidas cautelares, visando a colher e a resguardar indícios ou provas da ocorrência de infrações penais ou a assegurar a execução judicial;
- III - praticar os atos necessários para assegurar a apuração de infrações penais, inclusive a representação e o cumprimento de mandado de prisão, a realização de diligências requisitadas pelo Poder Judiciário ou pelo Ministério Público nos autos do inquérito policial e o fornecimento de informações para a instrução processual;
- IV - zelar pela ordem e segurança pública, promovendo ou participando de medidas de proteção a sociedade e ao indivíduo;
- V - colaborar para a conveniência harmônica da sociedade, respeitando a dignidade da pessoa humana e protegendo os direitos coletivos e individuais;
- VI - adotar as providências necessárias para evitar perigo ou lesões as pessoas e danos aos bens públicos ou particulares; e
- VII- organizar, executar e manter serviços de registro, cadastro, controle e fiscalização de armas, munições e explosivos, e expedir licença para as respectivas aquisições e portes, na forma da legislação pertinente.

(www.policiacivil.rs.gov.br)

3.2.2 Polícia Militar

A Polícia Militar sofreu várias transformações desde a data de sua criação, em 18 de novembro de 1837. Podemos afirmar que essas transformações foram componentes que integraram um quadro de mudanças políticas e sociais, no qual o Brasil Colonial e o Estado Republicano estiveram inseridos, a partir da primeira metade do século XIX. As atribuições da Polícia Militar são descritas a seguir:

- I - executar, com exclusividade, ressalvada a competência das Forças Armadas, a polícia ostensiva, planejada pela autoridade policial militar competente, a fim de assegurar o cumprimento da lei, a manutenção da ordem pública e incolumidade das pessoas e do patrimônio, bem como o exercício dos poderes constituídos;
 - II – atuar preventivamente, como força de dissuasão, em locais ou áreas, onde se presume ser possível a perturbação da ordem pública;
 - III – atuar repressivamente, em casos de perturbação da ordem pública e no gerenciamento técnico de situações de alto risco;
 - IV - exercer a polícia ostensiva de proteção ambiental;
 - V – executar a guarda externa dos estabelecimentos prisionais do Estado;
 - VI - exercer atividade de investigação criminal militar;
 - VII - atuar na fiscalização e controle dos serviços de vigilância particular no Estado;
 - VIII - exercer atividades de inteligência da Polícia Militar;
 - IX - executar os serviços de prevenção e de combate a incêndio, bem como a investigação de incêndios e sinistros;
 - X – fiscalizar e controlar os serviços civis auxiliares de bombeiro;
 - XI – realizar os serviços de busca e salvamento aéreo, aquático e terrestre;
 - XII - executar as atividades de defesa civil;
 - XIII - desempenhar outras atividades previstas em lei.
- www.brigadamilitar.rs.gov.br

3.3 Cursos da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP)

A iniciativa é coordenada pela SENASP e integra o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (PRONASCI). A estratégia adotada pelo Projeto foi a de integrar, através de uma rede nacional de telecomunicações, as ações do sistema educacional presencial e à distância, em conjunto com as Academias de Polícia, respeitadas as peculiaridades e a autonomia das instituições de segurança pública nos vários níveis, já que o público-alvo a ser atingido, a Polícia Federal, a Polícia Rodoviária Federal, o IGP, as polícias civis e militares, os corpos de bombeiros e as guardas municipais, apresenta grande diversidade nos seus focos e considerável abrangência geopolítica (www.mj.gov.br/ead).

Criada em 2005, a Rede Nacional de EAD, tem por objetivo viabilizar o acesso dos profissionais da segurança pública aos processos de aprendizagem, independentemente das limitações geográficas e sociais existentes. Para dar suporte aos profissionais que não têm acesso à Internet, o Ministério da Justiça coloca à disposição 270 telecentros em todo o país com computadores e equipamentos de áudio e vídeo (www.mj.gov.br/ead).

Os cursos ofertados pela SENASP são disponibilizados através de ciclos. A cada ano realizam-se três ciclos de aulas dos quais participam, aproximadamente,

200 mil alunos por ciclo. São mobilizados dois mil tutores ativos para as mais de três mil turmas que contam com até 50 alunos por sala virtual. Os servidores que recebem remuneração abaixo de R\$ 1.700,00 reais são privilegiados com uma bolsa de R\$ 400,00 reais mensais durante todo o ano, desde que faça no mínimo um curso da SENASP por ano (www.mj.gov.br/ead).

As temáticas abordadas atualmente são:

- Análise Criminal;
- Aspectos Jurídicos da Abordagem Policial;
- Atendimento as Mulheres em Situação de Violência;
- Atuação Policial frente aos Grupos Vulneráveis;
- Busca e Apreensão;
- Capacitação em Educação para o Trânsito;
- Cartéis;
- Combate à Lavagem de Dinheiro;
- Concepção e Aplicação do Estatuto da Criança e do Adolescente;
- Convênios;
- Crimes Ambientais;
- Democracia Participativa;
- Direitos Humanos;
- Elaboração de Materiais para a Educação à Distância;
- Emergentista Pré-Hospitalar 1;
- Emergentista Pré-Hospitalar 2;
- Enfrentamento da Exploração Sexual em Crianças e Adolescentes;
- Espanhol 1;
- Filosofia dos Direitos Humanos Aplicada à Atuação Policial;
- Fiscalização de Excesso de Peso;
- Fiscalização Interestadual de Transportes de Passageiro;
- Formação de Formadores;
- Gerenciamento de Crise;
- Gestão de Projetos;
- Identificação Veicular 1;
- Identificação Veicular 2;
- Integração das Normas Internacionais de Direitos Humanos na Área de Segurança Pública;
- Intervenção em Emergências com Produtos Perigosos;
- Investigação Criminal 1;
- Investigação Criminal 2;
- Licitações e Contratos Administrativos;
- Mediação Comunitária;
- Mediação de Conflitos 1;
- Mediação de Conflitos 2;
- Papiloscopia 1;
- Papiloscopia 2;
- Planejamento Estratégico;
- Policiamento Orientado por Problemas;
- Polícia Comunitária;
- Português Instrumental;
- Preservação de Local de Crime;
- Psicologia das Emergências;
- Redação Técnica;

- Representação Facial Humana 1;
- Representação Facial Humana 2;
- Resolução de Conflitos Agrários;
- Saúde ou Doença – em qual lado você está?;
- Segurança Pública sem Homofobia;
- Sistema de Comando de Incidentes;
- Sistema e Gestão em Segurança Pública;
- Técnicas e Tecnologias Não-Letais de Atuação da Policial;
- Termo Circunstanciado;
- Tópicos em Psicologia Relacionados à Segurança Pública;
- Tráfico de Seres Humanos;
- Uso das Informações na Gestão das Ações de Segurança Pública;
- Uso progressivo da Força;
- Violência, Criminalidade e Prevenção.

www.mj.gov.br/ead

3.4 Exemplos de Práticas de Gestão do Conhecimento em Empresas Federais

3.4.1 Farol Gerencial – Banco do Brasil

Ao ouvir seus funcionários, o Banco do Brasil, percebeu através de depoimentos que a maioria deles aprendem mais na hora do cafezinho do que em qualquer outro momento. Segundo estes funcionários, a hora do cafezinho era o instante em que compartilhavam os problemas de suas agências e aprendiam como os colegas de outras agências resolviam os problemas. Desta constatação, surgiu o evento de treinamento de Oficinas Gerenciais, no qual se reproduz o ambiente de aprendizagem da hora do cafezinho para troca de informações e conhecimentos (BATISTA, 2004).

Relata Batista (2004), que estas oficinas consistem em disseminar idéias desenvolvidas pelos funcionários em suas dependências e que resultaram em ações de sucesso no atendimento e na melhoria de processos. A ferramenta foi construída a fim de permitir a inserção, a análise, a disponibilidade e o acesso a idéias que resultaram em iniciativa de sucesso nas unidades gerenciais, propiciando oportunidade de contato com material para aprimoramento pessoal, conteúdo para discussão em grupo e adaptação a novo contexto. O acesso às práticas ocorre por meio de ferramenta específica, localizada no site da Universidade Corporativa, disponibilizando o conhecimento compartilhado na “hora do café” para toda empresa.

3.4.2 Banco de Talentos e Oportunidades (TAO) – Banco do Brasil

Consiste na construção de um banco de dados contendo os atributos profissionais de cada funcionário da empresa, estabelecendo o capital intelectual existente, facilitando na escolha de um talento para um determinado cargo quando for necessário. Segundo Batista (2004) o diretor acessa o banco de talentos e digita as características do profissional que o presidente deseja encontrar, em seguida obtém relação de dez pessoas aptas para o cargo, em ordem decrescente de qualificação.

O TAO permite desenvolver a ferramenta da Gestão do Conhecimento e competências profissionais para otimizar o benefício do investimento em capacitação profissional e melhorar os resultados com a alocação mais adequada de profissionais, bem como aumentar a satisfação dos funcionários, além de permitir a isonomia na participação de processos seletivos (BATISTA, 2004).

3.4.3 Comunidade Serpro de Conhecimentos

A preocupação com a perda de talentos, ou seja, profissionais com alto índice de qualificação, que podem sair da empresa ou se aposentar nos próximos anos levando consigo o conhecimento adquirido no decorrer de décadas de trabalho, tornou-se um desafio para a Serpro. Como fazer que tal conhecimento - adquirido em parte graças ao investimento do Estado em eventos de educação e capacitação – seja compartilhado com outros servidores públicos e registrados para que sejam retidos pelas organizações públicas? (SANTOS, 2001).

O Serpro criou fóruns (presenciais e virtuais) nos quais os empregados podem discutir e homogeneizar conhecimentos sobre temas de interesse comum. Os conhecimentos compartilhados pelas ferramentas virtuais podem ser armazenados na Base Serpro de Conhecimentos (SANTOS, 2001).

3.4.4 Mapeamento dos Conhecimentos Organizacionais - Serpro

Segundo Santos (2001), em muitas organizações existe ainda a figura do empregado “insubstituível”. É aquela pessoa que quando se ausenta do trabalho, cria sérios transtornos porque só ela sabe executar um processo. Isso ocorre porque

o conhecimento está registrado apenas na sua cabeça (conhecimento tácito), e não houve esforço para torná-lo explícito, registrando-o em documentos. Para resolver este problema, a Serpro realizou um mapeamento dos conhecimentos organizacionais. Trata-se do registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. A Árvore Serpro de Conhecimentos foi criada para documentar tais conhecimentos, sendo dividida em ramos de assuntos vinculados com informações, idéias e experiências documentadas na Base Serpro de Conhecimentos.

3.4.5 Comunidades de Prática - Embrapa

Refere-se a um espaço de interação na Web no qual as pessoas podem compartilhar informações e conhecimentos relacionados a problemas e temas em discussão, a projetos e pesquisas e a redes de pesquisa. De acordo com Batista (2004), as Comunidades de Prática (COPs) são um instrumento de suporte a equipes, líderes e gerentes de projetos e às redes de pesquisa, pois permitem a coleta, o armazenamento, a disponibilização e o fomento do compartilhamento de informações e conhecimentos relativos às atividades não-estruturadas e às semi-estruturadas dos projetos de pesquisa. As COPs servem para apoiar os demais meios de interação entre pesquisadores e técnicos utilizados na execução dos projetos de pesquisa.

3.4.6 Banco de Conhecimentos - Petrobrás

O Banco de Conhecimentos é uma base de dados na qual são arquivadas as lições aprendidas, as melhores práticas e os alertas de determinada unidade gerencial. As lições aprendidas são narrativas de experiências nas quais se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças entre ambas e o que foi aprendido durante o processo. (PETROBRÁS, 2003).

3.4.7 Mentoring - Petrobrás

Buscando assegurar a transparência de habilidades, conhecimentos e competências de profissionais com larga experiência na empresa para colaboradores que deverão assumir seus lugares no processo sucessório, a Petrobrás está desenvolvendo a prática de “Mentoring”. Neste método o mentor investe tempo, energia e esforço de transferir conhecimento para ajudar o crescimento e o desenvolvimento das habilidades de outra pessoa (PETROBRÁS, 2003).

Os mentores podem ser do tipo conselheiro, intelectual, formador ou consultor organizacional. O mentor conselheiro é fonte importante de informações na organização e repassa tal informação para seu orientado. O mentor intelectual ensina técnicas e transfere conhecimento sem necessariamente orientar as pessoas na execução das tarefas. O mentor formador, prepara a pessoa para exercer direitos e cumprir deveres, assim como desenvolver estrutura pessoal e social. O consultor organizacional pode desempenhar o papel de informar (mentor conselheiro), propor estratégia de negócio (mentor intelectual) ou apoiar o desenvolvimento de líderes e discípulos (PETROBRÁS, 2003).

3.4.8 Grupos de Revisão de Projetos (*Peer Review*) - Petrobrás

No Grupo de Revisão de Projetos um especialista revê a atividade executada com o objetivo de reduzir a ineficiência e a ineficácia. Pode ser considerado como uma força-tarefa temporária com competências importantes no gerenciamento de projetos. (PETROBRÁS, 2003).

A seguir, apresenta-se o capítulo que aborda os procedimentos metodológicos deste estudo, com a finalidade de esclarecer o delineamento e a definição dos termos aplicados na pesquisa; além de apontar a amostra, a coleta e a análise dos dados utilizados.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como vimos na seção 2.3 (Metodologias de Avaliação da Gestão do Conhecimento) a literatura ainda é escassa em relação a metodologias que avaliem a gestão do conhecimento em empresas públicas. Dentre as metodologias existentes, percebe-se que os objetivos são de avaliar se as organizações estão implementando de maneira efetiva a gestão do conhecimento, ou avaliam a existência de um gerenciamento proativo do conhecimento. Ambos objetivos ligados a avaliação interna de uma determinada empresa.

Entretanto, este estudo propôs avaliar a gestão do conhecimento integrada entre dois órgãos distintos da segurança pública, ou seja, não se pretende avaliar separadamente a gestão do conhecimento interna da empresa IGP e das empresas Polícia Civil e Militar, mas sim, se existe gestão do conhecimento integrada entre estas empresas públicas ou órgãos públicos. Diferentemente das empresas privadas - que concorrem entre si e, portanto, não possuem interesse em trocar informações com suas adversárias - no setor público, o bom desempenho depende justamente da ação integrada entre órgãos, principalmente quando se trata de segurança pública.

O desafio está na estrutura dos órgãos públicos, pois cada um possui seu funcionamento semelhante ao de uma empresa privada, com divisão em diferentes departamentos, tais como, departamento financeiro, departamento de recursos humanos, departamento administrativo, entre outros. A dificuldade em se avaliar e implementar a gestão do conhecimento nos órgãos públicos, está na questão de que o desempenho adequado de um órgão influencia no desempenho adequado do outro, sendo que as informações devem fluir de um órgão para outro, como se estes fossem apenas uma empresa única, apesar de possuírem estruturas de empresas separadas.

Como não se encontrou na literatura uma metodologia adequada para avaliar a gestão do conhecimento integrada entre os órgãos da segurança pública, optou-se por avaliar a importância da GC através dos resultados do trabalho destes órgãos, onde se reflete tudo o que foi realizado e aplicado nestas empresas públicas. A seguir, apresentamos de forma detalhada a metodologia utilizada nesta pesquisa.

4.1 Delineamento e Definição de Termos

Em relação ao método e à forma de abordar o problema, esta pesquisa caracteriza-se pela abordagem quantitativa. Isto porque se pretende mensurar os dados através do número de resultados positivos e negativos no confronto de impressões digitais coletadas nos locais de crime, baseando-se em estatísticas que comprovam que 90% dos resultados positivos para confrontos de impressões digitais com suspeitos, ocorrem quando o local de crime foi devidamente isolado.

Os resultados positivos e negativos nas perícias papiloscópicas (coleta e análise de impressões digitais) definem-se da seguinte forma:

- resultado positivo - presença de fragmentos de impressões digitais no local de crime periciado;
- resultado negativo – ausência de fragmentos de impressões digitais no local de crime periciado ou coleta de fragmentos sem qualidades técnicas para confronto com digitais de suspeitos.

O local de crime é considerado devidamente isolado quando forem respeitadas as seguintes características:

- o primeiro policial que chega ao local de crime deverá verificar se existem vítimas ou se trata apenas de um delito sem vítimas;
- caso existam vítimas vivas, a primeira preocupação do policial deverá ser em providenciar o socorro, após deverá rememorar a sua movimentação na área do delito, a fim de informar aos peritos para que estes não percam tempo analisando possíveis vestígios deixados pelo policial;
- caso a vítima esteja aparentemente morta, deverá o policial adentrar no local de crime e dirimir qualquer dúvida, verificando se a mesma está realmente em óbito, sendo que este deslocamento deverá ser feito em linha reta;
- o policial não deverá movimentar o cadáver, nem para revistar bolsos ou pertences da vítima procurando uma possível identificação, deve voltar pelo mesmo trajeto que adentrou ao local e verificar o acréscimo ou adulteração de qualquer vestígio que ele tenha produzido;
- a seguir o policial deverá isolar a área a partir do ponto onde esteja o cadáver ou a maior concentração de vestígios até além do limite onde se encontre o último vestígio visualizado, esta área terá formato irregular e não se poderá estabelecer tamanhos ou espaços prévios;

- deverá proceder ao isolamento tomando-se um pequeno espaço além do limite dos últimos vestígios, pois poderão haver elementos técnicos a serem buscados em áreas adjacentes, os chamados locais mediatos;
- o isolamento físico da área deverá ser realizado através de fitas amarelas, cordas ou quaisquer instrumentos que impeçam qualquer acesso ao interior daquela área, inclusive pelos próprios policiais;
- evitar que ocorram pistas falsas, que nenhum objeto seja intencionalmente acrescentado ou suprimido, que nenhum vestígio venha a ser acidentalmente destruído e que populares adentrem ao local;
- deverá proteger o ambiente ou objetos de intempéries climáticas (chuva, sol, vento, poeira) cuidando para que o excesso de zelo não apague os vestígios;
- o primeiro policial que chega ao local será responsável por qualquer irregularidade que ocorra até a chegada da autoridade policial e esta, por sua vez, fica responsável até a chegada dos peritos;
- se o policial tiver que se ausentar do local por motivo qualquer, deverá repassar para a autoridade policial as informações relativas ao seu deslocamento no interior da cena do crime, a fim de que este repasse aos peritos.

Quanto aos objetivos do estudo, podemos considerá-lo de caráter descritivo, pois descreve uma situação que ocorre na realidade e busca-se melhorá-la, esta situação é o modo como funciona a troca de informações e o trabalho integrado dos servidores do IGP e da Polícia. Os procedimentos adotados na coleta de dados classificam a pesquisa como exploratória, pois procura compreender o comportamento do objeto estudado para a confirmação ou não de idéias prévias. A pesquisa também é considerada como de estudo de caso e documental, porque trata de uma análise sobre um caso delimitado e é baseada em dados coletados em arquivos e documentos.

4.2 Amostragem por conveniência

Os dados utilizados foram os resultados das perícias realizadas em locais de crime pelos peritos papiloscopistas – especialistas em impressões digitais - do Instituto Geral de Perícias (IGP) do Estado do Rio Grande do Sul, após a atuação dos policiais no atendimento às vítimas e isolamento destes locais. A população utilizada na pesquisa serão os servidores da Secretaria de Segurança Pública do

Estado do RS, mais precisamente os peritos papiloscopistas lotados no Posto Regional de Identificação de Cachoeira do Sul, e os policiais civis e militares que atuam na cidade de Cachoeira do Sul.

A amostra utilizada foram as perícias realizadas durante os anos de 2008, 2009 e 2010. Verificando se existe aplicação da gestão do conhecimento no trabalho em conjunto do IGP com a polícia, sabendo-se que o adequado isolamento do local de crime – tarefa realizada pelos policiais – interfere de forma relevante no resultado do trabalho dos peritos papiloscopistas. Desta forma, os resultados positivos nas perícias são diretamente proporcionais ao isolamento correto dos locais de crime. Com isso, pode-se verificar a importância da gestão do conhecimento nos órgãos da Segurança Pública, neste caso do IGP e da Polícia Civil e Militar, e como isto se reflete em resultados práticos para a população.

4.3 Coleta e Análise de Dados

Os dados serão buscados junto ao Posto de Identificação Regional de Cachoeira do Sul/IGP, através de estatísticas de perícias positivas e negativas realizadas nos anos de 2008, 2009 e 2010. Em estatísticas internas do Departamento de Criminalística de Porto Alegre, identificou-se que em 90% dos casos de perícias positivas para confronto de impressões digitais coletadas no local de crime e comparadas com as de suspeitos, foram obtidas em locais com o devido isolamento. Partindo desta estatística, pretende-se verificar se os resultados positivos das perícias ocorrem em maior quantidade que os resultados negativos, ou vice-versa, verificando se existe um devido isolamento dos locais de crime ou esses locais apresentam-se defeitos e adulterados. Desta forma, pretende-se verificar a importância da gestão do conhecimento, indicando se existe ou não troca de informações entre os órgãos da segurança pública.

Os instrumentos utilizados são pesquisas em arquivos, retiradas do Posto de Identificação Regional de Cachoeira do Sul, onde estão registradas as perícias realizadas e seus resultados. Os dados foram analisados por meio de técnicas estatísticas em relação à quantidade de perícias positivas e de perícias negativas.

O próximo capítulo apresenta os resultados das pesquisas realizadas em arquivos, assim como a ilustração de gráficos que expressam de maneira mais esclarecedora os percentuais encontrados neste estudo.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Figura 11 representa as perícias papiloscópicas realizadas em locais de crime no ano de 2008, ou seja, residências e estabelecimentos comerciais alvo de furtos e arrombamentos. Através deste gráfico pode-se perceber que as perícias negativas foram superiores às perícias positivas, correspondendo a 69,56% do total de perícias em locais.

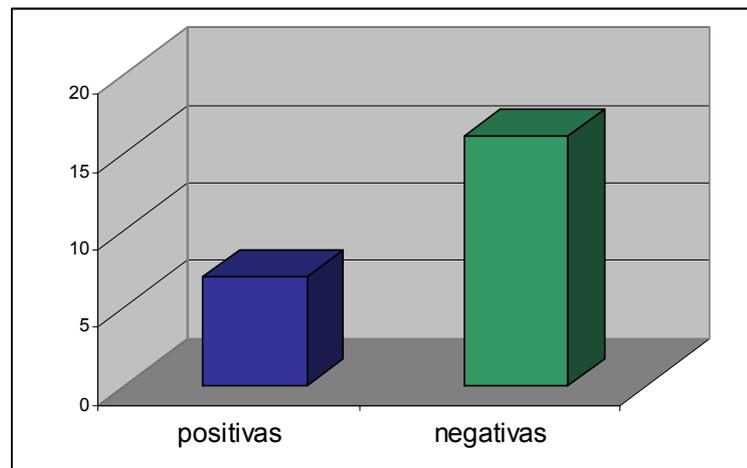


Figura 11 – Perícias Papiloscópicas em Local de Crime / Ano de 2008

A Figura 12 representa as perícias em veículos furtados e/ou arrombados, realizadas no ano de 2008. Novamente, pode-se perceber uma supremacia das perícias negativas que correspondem a 80% do total de perícias em veículos. Demonstrando que os resultados positivos também foram mínimos em se tratando de automóveis.

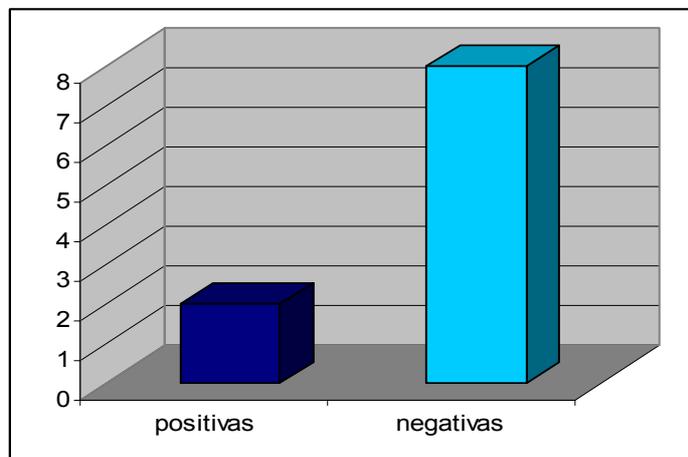


Figura 12 – Perícias Papiloscópicas em Veículo / Ano de 2008

A Figura 13 representa as perícias papiloscópicas realizadas em objetos apreendidos pela polícia e encaminhados para o IGP, mais precisamente para o Posto de Identificação Regional de Cachoeira do Sul, no ano de 2008. Pode-se verificar a diferença gritante entre os resultados negativos e os resultados positivos. Mais uma vez os resultados positivos foram muito menores que os resultados negativos, sendo o primeiro representado por apenas 12,5% do total das perícias em objetos apreendidos.

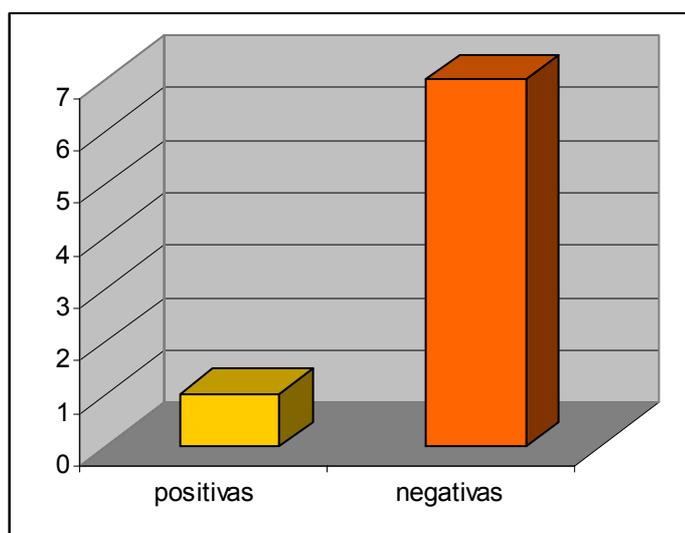


Figura 13 – Perícias Papiloscópicas em Objeto Apreendido / Ano de 2008

Em um panorama geral, pode-se destacar que no total de todos os tipos de perícias realizadas no ano de 2008, ou seja, somando-se as perícias papiloscópicas em locais de crime, com as de veículos e com as de objetos apreendidos, os resultados positivos representaram 24,39% do total de perícias em todo ano de 2008. Os resultados do trabalho dos peritos, aliado ao trabalho dos policiais, apresentaram uma baixa produtividade durante o ano de 2008, demonstrando que foi muito pequeno o processo de disseminação do conhecimento entre estes servidores.

A Figura 14 representa as perícias em locais de crime realizadas durante o ano de 2009. Este gráfico demonstra que no ano posterior seguiram-se os mesmos padrões de resultados já apresentados, pois foram obtidos apenas 25% de resultados positivos.

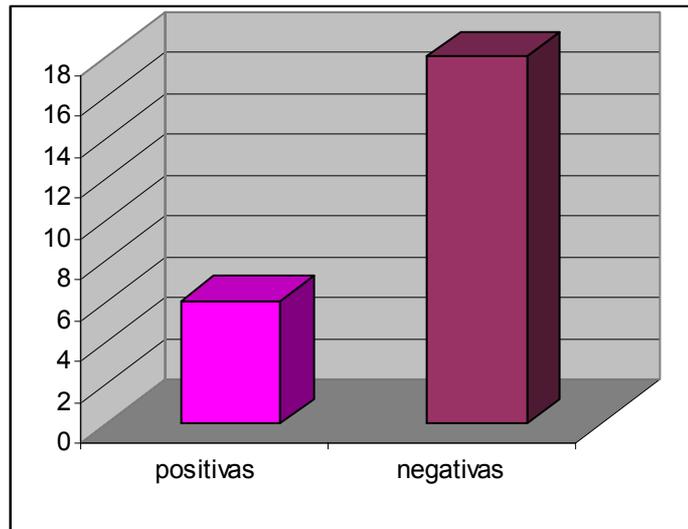


Figura 14 – Perícias Papiloscópicas em Local de Crime / Ano de 2009

A Figura 15 representa as perícias papiloscópicas realizadas em veículos no ano de 2009. Como pode-se visualizar, este é um gráfico que fugiu completamente do padrão dos resultados apresentados anteriormente. Este, apesar de parecer o inverso dos demais, mostra que os resultados positivos superaram os resultados negativos, mas com apenas uma perícia de vantagem, ou seja, foram 8 perícias positivas contra 7 perícias negativas. Pode-se constatar que os resultados positivos representaram 53,33% do total de resultados.

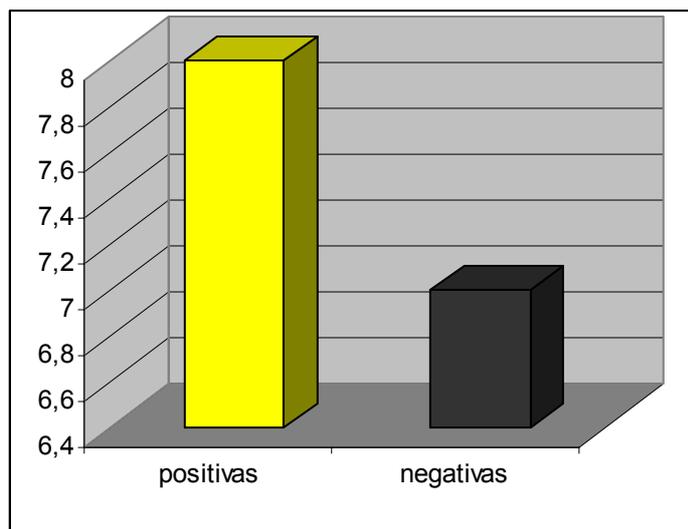


Figura 15 – Perícias Papiloscópicas em Veículo / Ano de 2009

Esta grande diferença registrada entre a Figura 15 e as demais, ocorreu pelo fato de 6 dos 8 veículos periciados que apresentaram resultado positivo, estavam em um mesmo estacionamento de um prédio, ou seja, esses veículos

permaneceram preservados porque não foram deslocados do local de origem do crime. Não havendo contato de terceiros (vítimas ou funcionários do guincho) e pela atitude correta dos policiais de isolarem o local imediatamente, as impressões digitais dos marginais permaneceram preservadas.

Os outros 2 veículos que também apresentaram resultados positivos para coleta de impressões digitais, faziam parte de uma mesma ocorrência policial e também não haviam sido deslocados do local do crime, pois estavam no estacionamento de um estabelecimento comercial. Já os 7 veículos que apresentaram resultados negativos, haviam sido deslocados do local do crime e encaminhados para um depósito de veículos ou dirigidos pela própria vítima até a delegacia, antes da realização da perícia. Isso impediu a preservação das digitais dos marginais e foi consequência de uma orientação errônea dos policiais, deixando com que as vítimas e os funcionários do guincho tocassem no veículo, eliminando as provas.

A Figura 16 refere-se às perícias papiloscópicas realizadas em objetos apreendidos no ano de 2009. Este é um típico gráfico que demonstra o total despreparo dos policiais na hora de apreender um objeto a ser periciado. Isso demonstra a falta de gestão do conhecimento entre os órgãos da segurança pública. A polícia por não possuir a informação de como proceder de maneira correta e o IGP por ser afetado diretamente nos resultados de seus trabalhos e permanecer preso perante a esta situação, detendo o conhecimento e não podendo transmiti-lo devido à estrutura separada dos órgãos. Neste caso, as perícias positivas representaram 0% do total das perícias em objetos, o pior resultado já apresentado.

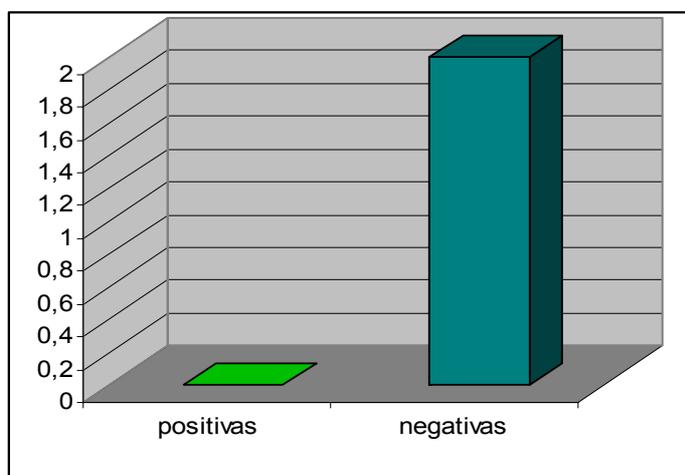


Figura 16 – Perícias Papiloscópicas em Objeto Apreendido / Ano de 2009

Levando-se em consideração o total das perícias realizadas no ano de 2009, incluindo as realizadas em veículos, locais e objetos, temos um total de 41 perícias, sendo que destas 14 obtiveram resultados positivos. O total das perícias com resultados positivos representou 34,14% demonstrando um percentual regular na eficiência dos serviços públicos.

A Figura 17 refere-se às perícias papiloscópicas realizadas em locais de crime no ano de 2010. Através dela pode-se verificar que os resultados positivos representaram 18,51% do total, enquanto os resultados negativos dispararam para um montante de 81,48% do total. A diferença foi bastante significativa, 22 perícias com resultados negativos e apenas 5 com resultados positivos. Talvez isso seja reflexo da circulação das vítimas dentro de sua própria casa, pois quando ocorre um arrombamento as vítimas não são retiradas de suas residências, para o local permanecer devidamente isolado até a realização da perícia. Os policiais apenas orientam as vítimas a não tocarem nos locais que eles pensam que os invasores possam ter tido contato, entretanto, à primeira vista pode-se pensar que os marginais não tenham tocado em algum local da residência que esteja organizado, mas não se tem certeza que se pode descartar algum cômodo.

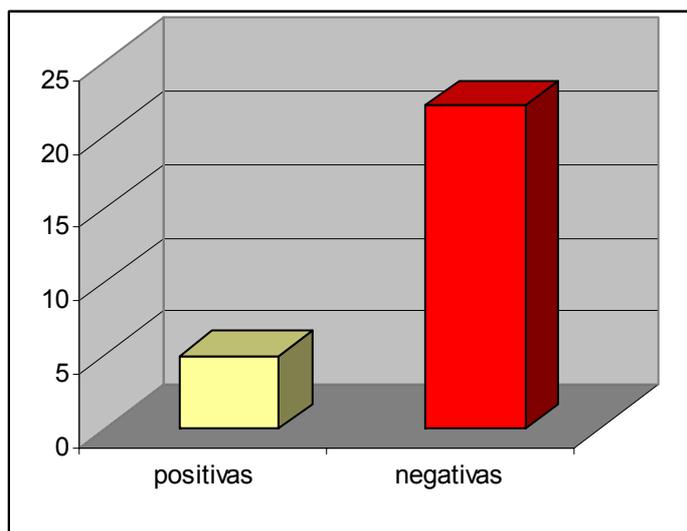


Figura 17 – Perícias Papiloscópicas em Local de Crime / Ano 2010

Em geral as vítimas ficam um pouco confusas quando perguntadas em quais objetos e locais elas pensam que podem ter sido manuseados pelos invasores. Isso faz parte de um trabalho técnico e não se pode deixar para a vítima decidir isso, já que esta não possui conhecimento neste sentido. Diversas são as residências

arrombadas que, ao chegarem os peritos papiloscopistas para realizarem seu trabalho, encontram a porta que tinha sido arrombada em perfeito estado, pois a vítima já tinha providenciado o conserto, já que os policiais entenderam que na porta não haveria impressões digitais por ser de madeira. Quando os peritos encontram o local arrumado e consertado pelas vítimas, fica difícil de montar a cena do crime e praticamente impossível prever em que locais os delinqüentes tiveram contato. Isso demonstra, novamente, a falta de troca de conhecimentos entre os servidores do IGP e das Polícias civil e militar, além da falta de um planejamento estratégico que favoreça a troca de informações.

A Figura 18 representa as perícias papiloscópicas realizadas em veículos no ano de 2010. Os resultados positivos neste gráfico foram de 37,5% em relação aos negativos que foram de 62,5%. Infelizmente o ocorrido no gráfico 5 que apresentou as perícias em veículos no ano de 2009 com um índice de resultados positivos maiores que os negativo, não se repetiu no ano de 2010, que retornou para a normalidade prevista de um número superior de resultados negativos.

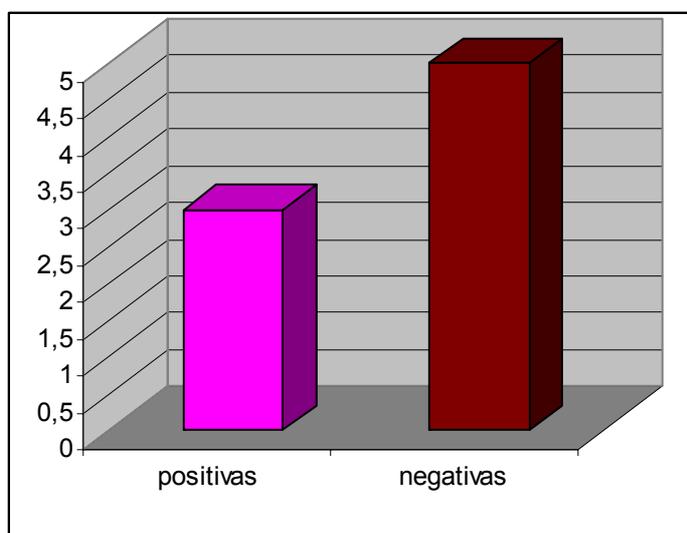


Figura 18 - Perícias Papiloscópicas em Veículo / Ano de 2010

A Figura 19 apresenta as perícias realizadas em objetos apreendidos no ano de 2010. Pode-se constatar, que os objetos periciados nos quais obtiveram-se resultados positivos representaram 33,33% do total, contra 66,66% dos resultados negativos. Este gráfico seguiu o padrão do gráfico 6 (objetos apreendidos em 2009), mas em uma escala um pouco mais amena, tendo os resultados negativos

superando os positivos, sendo que esses últimos tiveram alguma representação mesmo que mínima.

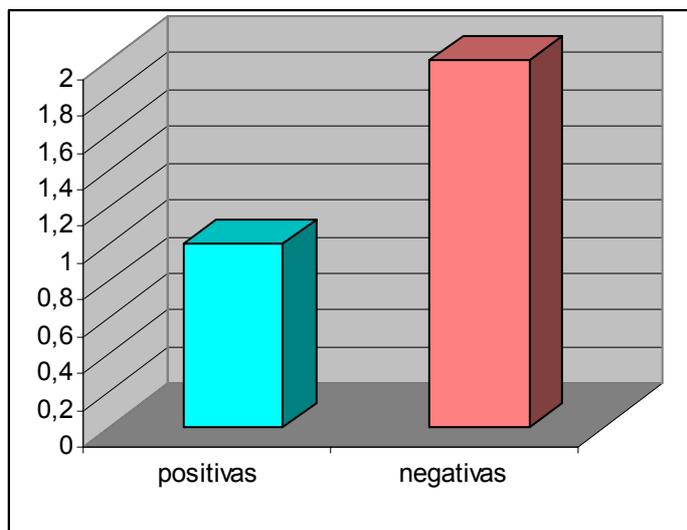


Figura 19 – Perícias Papiloscópicas em Objeto Apreendido / Ano 2010

Analisando as Figuras 17, 18 e 19 simultaneamente, ou seja, somando seus valores e obtendo-se um valor total para todos os tipos de perícias realizadas ao longo do ano de 2010, alcançou-se o valor de 33 perícias. Destas 25 tiveram resultados negativos para coleta de impressões digitais e apenas 8 tiveram resultados positivos. As perícias positivas ocorridas em 2010 representam 24,24% de resultados positivos.

Portanto, pode-se verificar que nos três anos analisados nesta pesquisa (2008, 2009 e 2010), manteve-se um resultado regular em relação à eficiência dos serviços prestados pelo IGP e pelas polícias civil e militar. Isso demonstra a falta de produtividade influenciada pela comunicação deficitária entre órgãos e pela falta de um programa avançado de gestão do conhecimento integrada entre os órgãos de segurança pública, além de outros fatores como o pequeno contingente policial disponível para resguardar um local de crime adequadamente e a baixa remuneração que não estimula o desejo de ser um policial. Estes serviços estão longe de alcançar um patamar aceitável para estimular a confiança da sociedade na segurança pública. A descrença da sociedade na segurança pública pode ser comprovada através do grande número de empresas de segurança privada que espalharam-se pelo Estado.

Vê-se, através dos gráficos apresentados, que apesar da importância crucial do isolamento em locais de crime, o mesmo não ocorre na prática pela falta de

informação técnica dos servidores que fazem este trabalho (policiais) e pelo pequeno número de efetivo disponibilizado para este serviço. Na realidade atual, as perícias são realizadas em locais de crime sem isolamento, prejudicando a qualidade do serviço pericial e impedindo que muitos criminosos fossem condenados.

A falta de isolamento em locais de crime não é uma tarefa muito complexa de ser realizada, mas depende de uma conscientização dos servidores e de uma mudança no modo de atuação, o que em geral, faz com que os envolvidos saiam de uma situação de conforto, que é seu método de trabalho utilizado, para uma situação de aprender o novo e refazer seu método de trabalho antes estabelecido.

Há uma grande diferença entre reconhecer a importância da GCO e sua implementação efetiva. Segundo Silva (2004), um dos principais facilitadores para o trabalho com efetiva gestão do conhecimento é a criação de redes de trabalho que ligam pessoas experientes e preparadas para trabalhar em grupo, interagindo basicamente por meio de ampla troca de conhecimentos tácitos.

O acesso a cursos, sem dúvida, é um grande avanço na gestão do conhecimento de servidores públicos, mas não é o principal para que esta seja efetivamente implementada. De nada adianta obter informações soltas ou ter acesso a diversos cursos de diferentes assuntos, sem ter um guia ou uma estrutura que auxilia a inserção destes conhecimentos na atividade prática. Para obterem-se melhores resultados para a sociedade, é preciso uma atuação conjunta e prática dos órgãos da segurança pública e não apenas cursos gratuitos. São imprescindíveis reuniões e grupos de atuação que interajam sobre os problemas e os déficits que afetam a busca dos resultados positivos.

De acordo com Corrêa (1993), a prestação de serviços com qualidade é o papel social da organização pública, além de responsabilidade pelo atendimento ao público e à sua economia, sem esquecer de seus princípios fundamentais como a legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência. (SILVA, 2006)

Em artigo publicado na Revista HSM Management (2004), pesquisaram-se os impactos que a correta gestão do conhecimento trará sobre as empresas nos próximos anos, e os resultados demonstraram que: 46,3% ditará quais empresas serão vencedoras no mercado; 38,8% ditará que empresas terão sua longevidade comprometida; 34,4% trará um desenvolvimento mais consistente e otimizado dos colaboradores e 19,9% outros impactos.

Caldas Silva (2006), destacou um novo modelo gerencial do Estado, que busca ferramentas até então só encontradas nas empresas privadas, com o objetivo de revitalização e agilização das suas organizações públicas. Assim, para enfrentar os desafios e os problemas organizacionais e cumprir o seu papel social, a organização pública se assemelha com a organização privada, na medida que necessita aplicar processos administrativos comuns ao gerenciamento como planejamento, organização, direção e controle.

Por outro lado, segundo Kliksberg (1993), gerenciar organizações públicas é bem diferente de gerenciar organizações privadas, seja quanto às suas opções, aos problemas de compatibilização dos objetivos e aos problemas de restrições. Enquanto o administrador de uma empresa privada pode usualmente redefinir as metas da organização, modificar sua estrutura e mudar seu pessoal; o gestor público, paradoxalmente, deve ter habilidades que lhe permitam operar dentro de metas e com recursos fixados por lei, de estruturas organizacionais rígidas e com funcionários controlados e protegidos pelo sistema jurídico, além da constante pressão da política. (SILVA, 2006).

6 CONCLUSÃO

Colocar em prática estratégias de GCO para tornar a organização mais efetiva não é tarefa trivial. Além disso, começar de forma correta é tão difícil como se manter no caminho mais adequado. Apesar da importância do fato de algumas pessoas perceberem que vale a pena implementar a GCO, convencer os outros atores relevantes e fazer da GCO uma realidade na organização é muito mais difícil.

Através deste estudo foi possível concluir a grande falta que faz uma adequada Gestão do Conhecimento nos órgãos da segurança pública, mais especificamente naqueles abordados nesta pesquisa, os quais apresentam um grande déficit de troca de informações e baixa disseminação do conhecimento. Existem algumas iniciativas da SENASP ofertando diversos cursos EAD gratuitamente, entretanto estas iniciativas são voltadas para o individualismo, ou seja, cada servidor pode escolher o curso que pretende fazer e não existe uma estratégia para que estes cursos acrescentem alguma ação determinada na prática. Os conhecimentos são jogados para os servidores e não existe uma programação que guie para um objetivo funcional.

O conceito de eficiência nos serviços públicos prestados pelo IGP, polícia civil e polícia militar, no que diz respeito ao trabalho integrado e influenciando diretamente nos resultados finais, apresentou resultado regular e isto demonstra os reflexos de uma mal projetada gestão do conhecimento. Na verdade, todas as ações voltadas para a disseminação do conhecimento são realizadas individualmente em cada órgão e o que buscamos é uma gestão do conhecimento estratégica, integrando os órgãos que necessitam um do trabalho do outro para alcançar o sucesso final para a sociedade.

Os órgãos públicos não podem ser vistos como empresas privadas em todos os aspectos. É incorreto pensar que as organizações públicas devem agir sempre como uma organização privada, isto porque as empresas privadas não buscam compartilhar seus conhecimentos com os adversários, ou seja, com outra empresa do mercado. Neste contexto, os órgãos públicos, quando vistos pelo Estado como empresas privadas, acabam por criar um monopólio interno da informação, deixando de transmitir para os demais órgãos seus conhecimentos e suas descobertas.

As organizações públicas devem ser comparadas às empresas privadas no sentido de oferecer um serviço de qualidade e buscar a conquista do cliente como se estivesse competindo com outras empresas no mercado. Entretanto, no que diz respeito à gestão do conhecimento, a máquina pública, apesar de estar dividida em uma estrutura de diversas micro-empresas - que são as divisões em órgãos onde cada um possui vários departamentos independentes - deve ser vista como uma grande e única empresa, favorecendo para a disseminação do conhecimento entre os órgãos.

A GCO integrada entre órgãos, muito depende da iniciativa das chefias para propiciar reuniões que integrem e procurem dirimir as diferenças das organizações que dependem de um trabalho mútuo. Entretanto, existe uma grande diferença entre ser um líder e ser apenas um chefe. No setor público vemos um grande número de chefes recebendo funções gratificadas, mas que não possuem um perfil de líder. Isto ocorre porque os cargos de chefia dentro do setor público são escolhidos pela política da ocasião, alguns destes chefes são concursados e passaram por provas para estar no serviço público, entretanto, para adquirir-se um cargo de chefia o indivíduo deveria preencher requisitos de características de um perfil de líder, antes de ser escolhido para exercer a função de delegado, diretor, coronel, entre outros.

Não basta ter conhecimento intelectual sobre o cargo, é necessário ter experiência e saber lidar com o ser humano, procurando a satisfação dos servidores para obter um resultado produtivo. Um chefe autoritário, intransigente e vaidoso não produz uma liderança construtiva, um líder deve ser inteligente o bastante a ponto de saber escutar seus servidores, promover um ambiente agradável e produtivo, além de buscar a satisfação e o orgulho de seus servidores pela função que exercem.

É preciso mudanças na estrutura das organizações públicas, implementando reuniões entre os servidores que atuam na prática e não apenas reuniões de chefias, pois os pontos a serem melhorados são sentidos principalmente por aqueles que vivenciam no dia-a-dia. Deve-se pensar em resultados de uma organização quando estes resultados chegam até a sociedade, para isso os servidores devem saber que apenas fazer a sua parte não é o suficiente, pois a sua atuação no trabalho acarretará conseqüências no trabalho e no resultado dos outros.

A GCO nas organizações públicas é tema que tem merecido ainda pouca atenção dos analistas, conforme se constata ao se fazer um levantamento dos

trabalhos publicados sobre o tema nos últimos anos. As pesquisas encontradas na literatura abordam casos de empresas que recentemente iniciaram projetos de GCO e de trabalhos em que são apresentados ferramentas e métodos de gestão do conhecimento.

Existe um grande espaço para estudos voltados à discussão do significado da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas e para avaliar o impacto das práticas e dos sistemas de GCO sobre processos, produtos e serviços públicos. Destaca-se que, mais que simplesmente adotar práticas, as organizações devem implementar sistemas que integrem tais práticas com um objetivo bem claro: melhorar o próprio desempenho. A integração faz parte do processo de institucionalização da GCO, que deve ser o objetivo a ser perseguido por trazer benefícios mais permanentes para as organizações.

O papel da Gestão do Conhecimento na administração pública é bem mais amplo que no setor produtivo e, na verdade, transcende a finalidade de melhorar o desempenho da organização, cumprindo função importante na sociedade e na inserção do país na economia mundial.

As práticas de GCO devem ser disseminadas em toda a organização, os servidores devem ser capacitados para utilizarem ferramentas para disseminação do conhecimento, a estratégia de GCO deve ser avaliada de maneira contínua e sistemática. Deve-se existir estrutura formal de apoio para coordenar as iniciativas, além de continuidade administrativa. É importante e necessário o comprometimento e o patrocínio da alta administração, assim como, um sistema que apresente clareza na comunicação dos objetivos a ser atingidos.

Para assegurar a efetividade da Gestão do Conhecimento, é fundamental que as práticas estejam alinhadas e façam parte do modelo de gestão das organizações. Além de um treinamento, o acultramento tem importante papel, pois interfere diretamente na eficácia e na continuidade do processo de implementação. O acultramento contribui para modificar a cultura organizacional que gera resistências à adoção de práticas de GCO. Os casos de sucesso na institucionalização da Gestão do Conhecimento mostram que a existência de estrutura formal de apoio é um fator crítico do sucesso.

A institucionalização da GCO ocorre apenas a médio e a longo prazo e a continuidade administrativa é elemento muito importante para assegurar a constância de propósitos. Mesmo que ocorra mudança dos membros da alta

administração a organização deve manter a GCO como projeto institucional prioritário.

A existência de um sistema de reconhecimento para os servidores que apóiam a estratégia da GCO é vista por especialistas como elemento importante para o sucesso da institucionalização da Gestão do Conhecimento. A melhora da remuneração e a ascensão profissional fazem com que os funcionários percebam que compartilhar conhecimento garante ascensão profissional mais rápida.

É imprescindível que a organização estruture e execute um plano de comunicação que deixe bem claro para todos os colaboradores quais são os objetivos do trabalho que está sendo desenvolvido. Deve haver uma preocupação em levar aos funcionários informações sobre as práticas e os projetos de GCO que estão sendo implementados na empresa e como eles podem participar ativamente nas iniciativas.

Para que a GCO ocorra de maneira consistente, com bases sólidas e com resultados concretos, ela deve ser vista de maneira ampla e não somente como um conjunto de ferramentas e métodos gerenciais que estão dando certo no setor produtivo e que, por isso, devem ser utilizadas no setor público.

Buscando alcançar a institucionalização da GCO, a administração pública deve sofrer mudanças em sua cultura organizacional, ou seja, é preciso modificar a maneira de se trabalhar nas organizações. Nas instituições públicas, a elaboração e a implementação da política de GCO, com diretrizes e estratégias claramente definidas, poderão massificar e agilizar muito. A política de Gestão do Conhecimento deve ser um dos fundamentos de uma nova política pública de gestão, visando assegurar a melhoria da qualidade e o aumento da eficiência dos serviços públicos. As organizações que não implementarem estratégias de GCO em suas administrações, certamente ficarão para trás das demais organizações em um futuro bem próximo.

REFERÊNCIAS

APQC's Road map to knowledge management results: stages of implementation 2003. Descrição do método disponível em: <http://www.apqc.org>.

BATISTA, F. F. **Governo que aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal**. IPEA. Brasília:[s.n.], junho,2004.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAULLIRAUX, H.; YUKI, M.. **Gestão Pública e Reforma Administrativa: conceitos e casos: a experiência de Florianópolis**. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

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

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. Critérios de excelência. São Paulo: FNQ, 2006.

FNQ - Fundação Prêmio da Qualidade. Critérios de excelência. São Paulo: FNQ, 2007.

Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade (FPNQ). Critério de Excelência 2003. São Paulo, FNPQ, SP,2003.

FURTADO, V. **Tecnologia e Gestão da Informação na Segurança Pública**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

GARIBA Jr, M. **Gestão do Conhecimento**. Florianópolis: CEFET-SC, 2008.

GODOY, A. S. et al. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

Instrumentos para Avaliação da Gestão Pública 2003. Programa da Qualidade no Serviço Público. Brasília, DF. Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gest. (MP). 2003.

KAMOCHE, K.; CUNHA, M. P. **Minimal structures: From jazz improvisation to product innovation**. Organization Studies, v. 22, p.733-764, 2001.

LARANJA, M. **Inovação tecnológica e padrões de comportamento organizacional.** In **Comportamento organizacional e gestão.** v. 4, n. 2, Universidade de Aveiro, 1998.

MANUAL TÉCNICO PAPILOSCÓPICO. Departamento de Polícia Técnica. Instituto de Identificação (II). Polícia Civil do Distrito Federal. DF. 2005.

MORIN, E. **O método 3: o conhecimento do conhecimento.** Porto Alegre: Sulina, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

OLIVEIRA, G. T.; MARTINS, R. A. **Estudo da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio.** Departamento de Engenharia de Produção (DEP) – Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Gest. Prod., São Carlos, v. 15, n. 2, p. 247-259, maio-ago. 2008.

PAULA, A. M. **O Uso das Inovações Tecnológicas nas Atividades Periciais.** Monografia (Especialização) - Faculdade Meridional do Planalto de Passo Fundo (IMED). Passo Fundo. 2010.

PETROBRAS. Caderno de práticas de gestão com foco no conhecimento; Rio de Janeiro: Gerência de Gestão do Conhecimento/DSG da Petrobras, 2003.

POPOVICH, M. G. **Creating Hight-Performance Government Organizations: a Pratical Guide for Public Managers.** 1 ed. Jossey-Bass, Califórnia, 1998.

QUINN, J. B.; BARUCH, J. J.; ZIEN, K. A. **Innovation explosion: using intellect and software to revolutionize growth strategies.** New York: Free Press, 1997

Revista HSM Management. Artigo: **A Gestão do Conhecimento na Prática.** p. 42 janeiro-fevereiro. 2004.

SANTOS, A. R.; PACHECO, F. F.; PEREIRA, H. J.; BASTOS Jr, P. A. (Orgs.) **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial.** Curitiba: Champagnat, 2001.

SENGE, P. M. **The leader's new work: building learning organizations.** Sloan Management Review, v. 32, n.1, p. 7-23, 1990.

SILVA, P. dos S. C. **Gestão Humanizada no Setor Público: um estudo de caso no Instituto Anísio Teixeira (IAT).** Curso de Bacharelado em Administração – Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS). Feira de Santana. 2006.

SILVA, S. L. **Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento.** Ci. Inf., Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004

SNOWDEN, D. **The Ashen Model: an enabler of action.** Knowledge Management, April, v. 3 Issue 7, 2000.

SOUZA, M. A. **A importância do Sistema AFIS para sociedade.** Revista Papiloscopia Forense. ed. 1. Porto Alegre: ANDI, 2009.

SPENDER, J. C. **Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm.** Strategic Management Journal. v. 17, p. 45-62, Dec. 1996. Special issue.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações.** São Paulo: Campus, 1998.

TAVARES Jr., G. S. **A papiloscopia nos locais de crime.** São Paulo: Ícone, 1991.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento. O grande desafio empresarial.** São Paulo, Editora Negócio, 2001.

THOMKE, S.; REINERTSEN, D. **Agile product development: managing development flexibility in uncertain environments.** *California Management Review*, v. 41, n. 1, p. 8-30, Fall 1998.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Estudos e de Pesquisa em Administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2009.