

Boas práticas de aprendizagem organizacional para estímulo à inovação na Polícia Federal

Best practices for organizational learning to stimulate innovation in the Federal Police

Paula Dora Aostri Morales

Doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Delegada na Polícia Federal.

aostri_paula@yahoo.com.br

Ana Clara Cândido

Doutora em Avaliação de Tecnologia pela Universidade Nova de Lisboa (FCT-UNL). Docente no Departamento de Ciência da Informação e no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

acc.anaclara@gmail.com

RESUMO

Este estudo objetiva identificar as boas práticas de aprendizagem organizacional como estímulo à inovação na Polícia Federal. Estudos na área de aprendizagem organizacional com foco nos processos em um órgão de Segurança Pública são inéditos, motivo pelo qual a presente pesquisa aporta elementos para o fortalecimento e avanços da política de Gestão do Conhecimento, Política de Desenvolvimento de Pessoal e a aproximação do campo teórico ao prático no âmbito das temáticas propostas. Consiste em pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem predominantemente qualitativa. Quanto às técnicas e procedimentos de pesquisa, foram empregadas a pesquisa bibliográfica e documental. Os resultados evidenciam um arcabouço normativo interno consistente, com conceitos, diretrizes, estratégias e governança alinhados com as melhores práticas de aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e inovação; o desenho de políticas institucionais integradas que tem como pressuposto o reconhecimento do servidor como principal insumo da organização; o alinhamento das ações de capacitação continuadas com o planejamento estratégico, aliado às estratégias de geração do conhecimento e o estímulo ao seu compartilhamento para a geração de nova aprendizagem e inovação. Da mesma forma, identifica um conjunto de boas práticas para o estímulo à inovação como recomendação para a adoção neste órgão de Segurança Pública.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Inovação. Polícia Federal.

ABSTRACT

This study aims to identify the current good practices of organizational learning in the Federal Police. Studies in organizational learning with a focus on processes in a Public Safety Agency are unprecedented, which is why the present research provides important elements for the strengthening and advances of the Knowledge Management Policy, Human Development Policy and the link of the theoretical field to practical within the scope of the proposed themes. It consists of exploratory and descriptive research, with qualitative approach. As a methodological procedure, bibliographic and documentary research were used. As a result, the good practices in organizational learning already implemented by the Brazilian Federal Police were highlighted, among which the following stand out: a consistent internal regulatory framework, with concepts, guidelines, strategies and governance aligned with the best practices of organizational learning, knowledge management and innovation; the design of integrated institutional policies that presuppose the recognition of the public servant as the main input of the organization; the alignment of continuing training actions with strategic planning, combined with strategies for generating knowledge and encouraging their sharing for the generation of new learning and innovation. Similarly identifies a set of good practices as a recommendation to adopt on this Public Safety Agency.

Keywords: Organizational Learning. Information and Knowledge Management. Brazilian Federal

Police.

1 INTRODUÇÃO

A velocidade das informações e conexões em rede, a fluidez do tempo e do espaço trouxeram como consequências o repensar das relações humanas, econômicas e políticas, reforçando o modelo de produção capitalista baseada no paradigma tecnológico e no conhecimento como seu principal insumo.

Essa mudança de paradigma, chamada de sociedade do conhecimento (CASTELLS, 1999), fez com que as organizações modernas reavaliassem sua sobrevivência institucional, diante da imprescindibilidade de adaptação às constantes mudanças externas, econômicas e sociais causadas pela inovação tecnológica, pela disponibilidade e velocidade das informações promotoras de conhecimento rápido e acessível.

Do mesmo modo que os demais setores da sociedade, as organizações públicas, incluídos os órgãos de segurança, passaram por mudanças estruturais desencadeadas pelo desenvolvimento de novas tecnologias de informação e comunicação. Sendo compelidas a adotar modernas técnicas gerenciais, com base na gestão da informação e do conhecimento, e conseqüentemente, do aprendizado, necessários para fazer frente à rápida mudança de paradigma, mudanças estas que contribuirão para sua sobrevivência institucional (VARIS; LITTUNEN, 2010).

Ao mapear o ambiente externo e voltar sua atenção para o ambiente organizacional interno, a Polícia Federal identificou este fator de sucesso organizacional, motivando o desencadeamento do processo de modernização da gestão no ano de 2007, processo que culminou com a publicação do Plano Estratégico 2010-2022 no ano de 2010, atualizado em 2020, que incorporou como objetivo estratégico, o “fortalecimento da cultura de gestão organizacional”, sendo as principais ações estratégicas a gestão do conhecimento e o fomento à pesquisa, desenvolvimento e inovação.

Como resposta adaptativa, tornou-se necessário investir na cultura de gestão voltada para a valorização do aprendizado e à efetiva utilização do conhecimento adquirido por meio da capacitação, potencializador da inovação.

Assumindo que o conhecimento é o um dos principais recursos da organização, responsável potencialmente pelo aumento da capacidade de solução de problemas e conseqüentemente catalisador de melhorias e inovação, os programas de capacitação promovidos pela organização desenvolvem as competências individuais dos servidores

(STEIL, 2006).

Dando suporte às ideias inovadoras geradas no âmago dos indivíduos e compartilhadas por meio da comunicação para o grupo. Ao ser institucionalizado através das novas rotinas propostas para toda a organização, este conhecimento individual é convertido em aprendizagem organizacional¹, promovendo a consecução dos objetivos estratégicos (STEIL, 2006).

O fortalecimento da capacidade de aprender e de gerar novos conhecimentos mediante a aprendizagem é fator crítico que contribui diretamente para a inovação organizacional, motivo pelo qual a relação direta entre aprendizagem e inovação deve ser explorada por meio de estudos empíricos (TEODOROSKI; SANTOS; STEIL, 2013).

Chegando-se à conclusão de que o conhecimento é o principal catalisador da melhoria de desempenho e da inovação, baseada na aprendizagem organizacional desenvolvida por meio da potencialização e direcionamento gerencial da aprendizagem individual, o objetivo desta pesquisa se direciona para a **identificação das boas práticas de aprendizagem organizacional na Polícia Federal, bem como as perspectivas de implementações futuras.**

No que tange ao contexto de análise deste estudo, a Polícia Federal, ao aderir a cultura de gestão estratégica baseada no conhecimento passou a adotar as medidas necessárias para alcançar seus objetivos a curto, médio e longo prazo previstos no Plano Estratégico 2010-2022 (POLÍCIA FEDERAL, 2014).

O objetivo estratégico “Fortalecer a cultura de gestão” é de importância basilar, posto que sua implementação contribui diretamente para a consecução dos demais objetivos estratégicos de forma estruturante, haja vista ter sido adotada pela organização a Metodologia de Gestão de Projetos. Para a Polícia Federal, a organização que trabalha com gestão de processos e que valoriza o trabalho realizado em equipe, com base na cooperação e na vontade de trabalhar melhor, fazendo com que todos os servidores entendam e se responsabilizem pelos processos, cumprindo suas tarefas e entendendo os processos de forma abrangente, através de uma visão horizontal (POLÍCIA FEDERAL, 2013).

Considerando-se a estrutura organizacional e a metodologia de gestão estratégica da Polícia Federal, as suas atribuições e competências, bem como a relevância do serviço

¹ Na pesquisa foi utilizada de forma indistinta os termos “aprendizagem organizacional” ou “aprendizado organizacional”, posto que são conceitualmente idênticos.

público prestado ao cidadão, sendo o direito à segurança um direito individual fundamental e um direito social previsto na Constituição Federal (BRASIL, 1988), pesquisas acadêmicas que resultem na identificação de boas práticas de aprendizagem organizacional para aumentar a eficiência, eficácia e inovação em segurança pública se traduzem em uma ação afirmativa de direitos fundamentais e sociais, o que confere relevância social ao presente estudo.

A temática da pesquisa é, do mesmo modo, relevante para a Ciência da Informação, na medida em que a partir do surgimento de um novo campo de estudos empíricos voltado para as empresas e organizações, a informação é considerada como um recurso estratégico no ambiente organizacional.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO: BREVE SÍNTESE

Os conceitos de gestão da informação e do conhecimento têm como marco temporal inicial a concepção de documentação proposta por Paul Otlet no livro *Traité de documentation* de 1934 e nas obras de Vanever Bush e Frederick Hayek, *As we may think* e *The use of knowledge in Society*,⁴ respectivamente, publicadas em 1945, em que se observa a preocupação quanto à relevância no tratamento da informação e conhecimento do ponto de vista da produtividade individual e organizacional (BARBOSA, 2008).

Para propiciar um melhor entendimento a respeito das questões atinentes à gestão da informação e do conhecimento nas organizações, acredita-se ser pertinente apresentar os conceitos básicos de dado, informação e conhecimento.

Dados podem ser conceituados como a observação sobre o mundo, ou seja, todo e qualquer evento observado pelo homem, passível de ser armazenado através de recursos tecnológicos. Assim, dados podem ser retidos, comunicados e transmitidos de forma sistêmica, sendo passíveis de gerar informação (DAVENPORT, 1998; ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011). A informação por sua vez, é classificada como dados atribuídos de relevância e propósito (DRUCKER, 1988), resultantes da transformação dos dados pelo sujeito que lhes dá sentido pela análise (DAVENPORT, 1998), organizados sistematicamente (CHATZIPANAGIOTOU, 2017) e relevantes para a tomada de decisão (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011; CHOO, 2006; VITAL; FLORIANI; VARVAKIS, 2010).

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 64), inferem que “a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse fluxo de informação, ancorado

nas crenças e compromissos de seu detentor”. Esse conhecimento é gerado a partir da informação assimilada pelo sujeito, à qual é dado contexto e significado, criando-se uma nova interpretação para coisas, eventos ou pessoas, o que transforma a informação inicial em nova informação (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011).

Nesse sentido, Davenport e Prusak (1998) categorizam o conhecimento como informação dotada de valor, destacando a importância do contexto e a interpretação dada pelo sujeito, que acrescenta à informação original novo sentido advindo do aporte de seu conhecimento individual, criando, assim novos conhecimentos:

Conhecimento é a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar. É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas. Para os meus propósitos, o termo também implica a síntese de múltiplas fontes de informação. O conhecimento, [...] muitas vezes é tácito — existe simbolicamente na mente humana e é difícil de explicitar (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 19-20).

A definição conceitual entre dado, informação e conhecimento não é pacífica entre os autores, tendo em vista que a informação envolve tanto dado quanto conhecimento, sendo a informação o conector entre dados brutos e o conhecimento que pode ser obtido a partir destes (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Ao analisar a proposta de Davenport e Prusak no contexto das organizações, Valentim (2002, p. 2) conclui que “para que um dado seja considerado informação, necessariamente requer algum tipo de análise, exige um consenso da área quanto aos termos adotados em relação ao seu significado e, finalizando, deve estar em sintonia com o público a que se destina”.

O entendimento é de que a informação é um recurso estratégico para as organizações, capaz de ser gerenciado por meio do uso de tecnologias para a potencialização da competitividade e modernização da gestão organizacional. Com vistas à sobrevivência em uma sociedade pautada por constantes mudanças, é recente e alicerçado no desenvolvimento exponencial de tecnologias da informação e comunicação, que intensificaram a produção e disseminação de informação.

Dentro da perspectiva da gestão das organizações, a gestão da informação é uma ferramenta primordial para gerenciar os fluxos informacionais de forma ágil e consistente, proporcionando maior rapidez na recuperação das informações quando

necessário para a tomada de decisão.

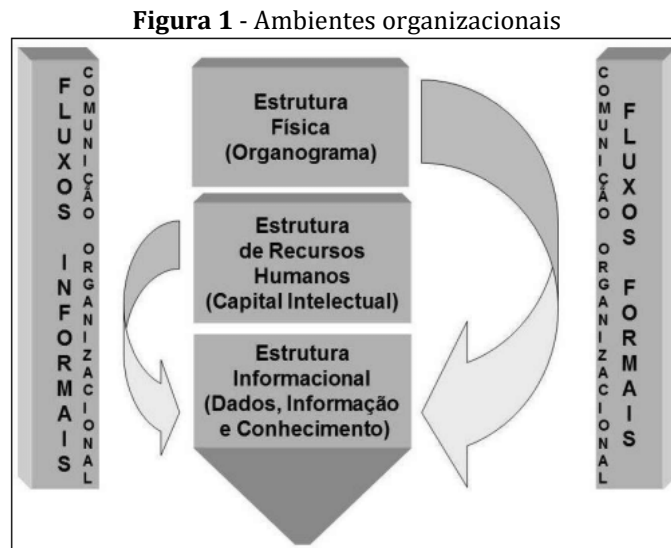
A gestão da informação nas organizações é conceituada por Davenport (1998, p. 173) como “um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”. Para o autor, o gerenciamento da informação é constituído por quatro passos: a determinação das exigências de informação, a obtenção de informação, a distribuição e a utilização. A partir da (1) determinação das exigências da informação são compreendidos o contexto e as necessidades informacionais da gerência e é possível mapear-se a informação disponível, os recursos informacionais presentes, as unidades responsáveis e os sistemas disponíveis; a (2) obtenção de informação é uma atividade desenvolvida de forma continuada que acompanha a evolução da organização; a (3) distribuição, é a (4) disseminação estratégica da informação para os sujeitos que dela necessitam e, finalmente, a utilização da informação, etapa mais importante na qual a informação é utilizada no contexto organizacional (RODRIGUES; BLATTMANN, 2014).

Ao selecionar a informação a ser recuperada que responde a sua necessidade informacional, ou seja, ao usar uma informação, o tomador de decisão sofre uma mudança no estado de conhecimento ou na sua capacidade de agir. Assim, o “uso da informação envolve a seleção e o processamento da informação, de modo a responder a uma pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação” (CHOO, 2006, p. 107).

O gerenciamento de informações em organizações é fundamental para a tomada de decisão e se baseia na implantação de processos e fluxos de informação de forma sistematizada, através do mapeamento correspondente, conduzido pelos sujeitos competentes para a obtenção dos melhores resultados (VITAL; FLORIANI; VARVAKIS, 2010).

Ao trabalhar a gestão da informação na estrutura organizacional, Ponjuán Dante (2004) aponta os fluxos informacionais ideais a partir da perspectiva da gestão organizacional, o que ele denomina de diamante informacional, em que a gestão da informação se relaciona com a estrutura, tecnologia, pessoas e ofertas informacionais. Esses fluxos informacionais se aplicam em qualquer organização, seja pública ou privada, a partir dos quais os profissionais da informação (pessoas), utilizam-se da tecnologia (TICs) dentro da organização (estrutura) gerindo os diversos recursos informacionais para criar ofertas informacionais em um movimento constante.

A partir do reconhecimento desses três ambientes (pessoas, TICs e estrutura), conforme a Figura 1, seria possível mapear os fluxos informais de informação existentes na organização, assim como estabelecer fluxos formais de informação para consumo da própria organização (VALENTIM, 2002).



Fonte: Extraído de Valentim (2002, p. 3).

A partir dessa estrutura básica proposta, a gestão da informação tem como ponto alto as categorias estratégicas de maior dimensão para a organização: sua missão, visão, objetivos e metas, sendo que todo o esforço organizacional deve ser harmônico com estas premissas, pois sem elas não poderiam existir vantagens competitivas nem gestão de recursos, nem poderiam ser desenhadas políticas nem arquiteturas que suportassem o negócio (PONJUÁN DANTE, 2004). Ao analisar a informação como insumo para a geração de novos conhecimentos que sustentarão diferentes ações como a tomada de decisão e o planejamento estratégico, Rodrigues e Blattmann (2014, p. 13) concluem que:

[...] o uso da informação alcança seu valor com a presença do usuário e com a aplicação tecnológica para geração do conhecimento. E o uso desse conhecimento nas organizações envolve a criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão.

As organizações contemporâneas produzem, processam e usam informação de forma contínua, havendo uma complementariedade entre informação e conhecimento (BARBOSA, 2008).

Nesses termos, os processos críticos para a gestão da informação estão

intimamente ligados à organização e ao tratamento da informação, destacando a importância de se consolidar um sistema de representação e recuperação do conteúdo de documentos, bem como ao descobrimento do *locus* do conhecimento pessoal e seu compartilhamento, pontos fundamentais para a gestão do conhecimento e, por consequência, da gestão estratégica de uma organização (BARBOSA, 2008).

Considerando que as estruturas de informação e seus fluxos permeiam a organização como um todo, seja informação/conhecimento explícito (gerido a partir da gestão da informação) ou conhecimento pessoal ou tácito (gerido a partir de ferramentas da gestão do conhecimento), o marco conceitual sobre o conhecimento e sua gestão passa a ser aprofundado. O conhecimento é fundamental para a sobrevivência institucional, haja vista ser o insumo basilar para a geração de criatividade e inovação nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, além de apoiar o tomador de decisão no cumprimento de metas e objetivos estratégicos.

Para Pereira (2013), os efeitos das mudanças nas estruturas produtivas da sociedade causadas pela transição do modelo econômico industrial para pós-industrial reforçaram a importância dos estudos voltados para a gestão do conhecimento, para a gestão de pessoas, em que as questões relativas à aprendizagem ganham relevo.

O fator de sucesso de uma organização, conclui o autor, está aliado à capacidade intelectual holística e na geração de ideias, sendo a capacidade de gerenciar as potencialidades das pessoas uma habilidade essencial.

2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O termo aprendizagem organizacional apareceu pela primeira vez na literatura na obra *A behavioral theory of the firm* de Cyert e March de 1963, contextualizada na necessidade de adaptação das organizações para a definição de metas e objetivos institucionais, ganhando consistência teórica a partir segunda metade da década de 1970, com a publicação das obras de Bateson, March e Olsen, Argyris e Schön, e Duncan e Weiss (NEVES, 2017).

A partir dos anos 1990, a doutrina sobre aprendizagem organizacional se concentrou nos debates sobre os níveis de aprendizagem individual em comparação com a grupal e organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999); de ciclo simples ou ciclo duplo (AGYRIS; SCHÖN, 1978); questões atinentes à

cognição alternativamente a comportamento (CYERT; MARCH, 1963); associações entre ações passadas e futuras (FIOL; LYLES, 1985).

O foco da aprendizagem organizacional é o desenvolvimento de competitividade, produtividade e inovação (ANTONELLO, 2005; NONAKA; TAKEUCHI, 2008; TAPARANOFF, 2012). Historicamente, a aprendizagem e a capacitação nas empresas eram voltadas para o indivíduo, embora a aplicação de conhecimentos para o desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores fosse uma tarefa coletiva.

O conhecimento individual não é absorvido de forma direta pela organização, mas é institucionalizado e incorporado por meio dos relacionamentos que propiciam a comunicação dos sujeitos que dela fazem parte (STEIL, 2006). Este fenômeno ocorre especialmente quando conhecimentos tácitos são transformados em ações ou comportamentos direcionados aos objetivos institucionais; quando o conhecimento é compartilhado ou distribuído, e, finalmente, quando os frutos do aprendizado e as competências adquiridas são incorporados nos processos, estrutura ou cultura organizacional (STEIL, 2006).

Steil (2002, 2006) descreve a relação entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional e aumento de produtividade de forma análoga a um sistema de produção padrão, em que os programas de capacitação são intervenções planejadas tendo por objetivo o aumento do estoque de conhecimento dos membros da organização.

A transformação da aprendizagem individual em aprendizagem grupal e organizacional, consolidada pela institucionalização de práticas novas e novos procedimentos alinhados com os objetivos organizacionais, apresentam como consequência o aumento de produtividade, representado pela saída do sistema (STEIL, 2002; SILVA; FREIRE, 2019).

Considerando-se a proposta de pesquisa, realizada no âmbito do serviço público, parte-se da premissa de que a transformação da aprendizagem individual em grupal ou organizacional gera na saída do sistema a eficácia e eficiência na prestação do serviço público e o aumento do potencial de inovação.

O aprendizado é responsável pela transmissão do conhecimento nas organizações, potencializando a capacidade de resolver problemas e inovar — fatores críticos de sucesso —, o que ocorre pela geração contínua do conhecimento de forma acumulativa e constante:

[...] tem como foco a organização que “aprende”, isto é, que desenvolve habilidades para identificar, adquirir, resgatar, criar e transferir conhecimento, modificando seu comportamento ao refletir novos conhecimentos e novas formas de pensar e agir. Abrange, assim, um conjunto de práticas e comportamentos que visam à geração contínua de conhecimento e à difusão deste por toda a organização (TARAPANOFF, 2012, p. 19).

Compreender como os indivíduos resolvem os obstáculos que surgem dia a dia no ambiente profissional, tanto de forma individual como coletiva, é o desafio da aprendizagem organizacional, a qual fundamentará a compreensão e intervenções necessárias para propiciar a geração constante do conhecimento para fazer frente a mudanças primordiais que desafiam a organização (ANTONELLO, 2005), sendo que a aprendizagem e o conhecimento são construtos que se alinham e se complementam, já que a aprendizagem cria novos conhecimentos que impactam de forma cíclica na aprendizagem (SILVA; FREIRE, 2019).

2.1.1 Elementos do processo de aprendizagem organizacional

Ao conceituar o processo de aprendizagem organizacional, Igarashi (2009, p. 27) compreende o fenômeno como sendo: “um ciclo que amplia organizacionalmente o conhecimento dos indivíduos e os cristaliza em nível de grupo por meio de diálogo, discussões, compartilhamento de experiências ou observação e envolve quatro atividades sequenciais, a saber: refletir, formar conceitos, testar conceitos e experimentar” (IGARASHI, 2009, p. 27).

A partir desse conceito, o autor desenvolve um modelo de avaliação com o fito de apoiar a gestão da aprendizagem organizacional visando o apoio à tomada de decisão e à melhoria de desempenho, através da promoção do “alinhamento da estratégia, da cultura, da infraestrutura (tecnologia da informação como um dos elementos essenciais) e das pessoas que participam da organização” (IGARASHI, 2009, p. 33).

Para tanto, o autor apresenta uma série de aspectos a serem levados em consideração para a elaboração dos indicadores: necessidade de mudança de paradigma, em que as pessoas são mais valorizadas; adaptação do modelo ao contexto da organização; compreensão do processo de gestão do conhecimento sob as perspectivas da aprendizagem organizacional; incorporação de novos conhecimentos a partir da

aprendizagem organizacional, observando-se o nível individual, grupal e organizacional. (IGARASHI, 2009).

Ainda, adiciona a percepção da importância da aprendizagem no contexto organizacional a ser apoiada por tecnologias da informação e comunicação (TICs); possibilidade de as TICs auxiliar no processo de aprendizagem organizacional e, finalmente, identificar os elementos intrínsecos à aprendizagem organizacional, o que auxiliará na sua identificação, avaliação, mensuração e gerenciamento. A partir desses aspectos Igarashi (2009) lista as preocupações ou fatores intrínsecos à aprendizagem organizacional observadas pela doutrina nacional e internacional capazes de influenciar a compreensão dos elementos do modelo de avaliação, o que possibilita a obtenção de uma avaliação global.

2.1.2 Contexto de análise: Polícia Federal

A Polícia Federal tem sua origem histórica na Intendência-Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil, criada por D. João VI em 10 de maio de 1808. Através do Decreto-Lei n. 6.378/44, a Polícia Civil do Distrito Federal foi convertida em Departamento Federal de Segurança Pública (DFSP), com atribuições e competências para atuar em polícia marítima, aérea e segurança de fronteiras, orientando, ainda, as polícias dos estados com relação à temática de ordem política e social afetos à segurança pública do país (POLÍCIA FEDERAL, 2014).

A estrutura organizacional da PF é composta por unidades centrais e descentralizadas. A unidade central, com sede em Brasília/DF, apresenta estrutura hierárquica composta pela Direção-Geral (DG), Diretorias, Coordenações-Gerais, Coordenações, Divisões e Serviços. Ainda se destacam na estrutura: os Institutos (Instituto de Criminalística e Instituto de Identificação), a Academia Nacional de Polícia (ANP), e os Órgãos Colegiados, que são presididos pelo Diretor-Geral (DG): o Conselho Superior de Polícia (CSP), o Conselho de Ensino (COEN) e Conselho de Ética (BRASIL, 2018).

A Política de Gestão do Conhecimento (PGC), instituída pela DG, objetiva estruturar um ambiente que favoreça a “criação, organização, proteção e compartilhamento do conhecimento”, medida de caráter estratégico para incrementar o desempenho, auxiliar a tomada de decisão, estimulando mudanças culturais e inovação (POLÍCIA FEDERAL,

2015). Tal medida é compatível com a ação estratégica “Gestão do Conhecimento, Fomento à Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação” do objetivo estratégico “Fortalecer a Cultura de Gestão Estratégica”. (POLÍCIA FEDERAL, 2015).

A Portaria n. 5962/2015-DG/PF define os principais conceitos aplicáveis à gestão do conhecimento, utilizados no arcabouço conceitual do objeto de estudo:

- I - **Conhecimento:** combinação de experiência, valores, informação e ideias experimentadas, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações;
- II - **Dado:** é o elemento base para a formação de um juízo, que não agrega fundamento para quem o recebe, podendo materializar-se através de um fato, uma situação, documento ou vestígio a ser analisado;
- V - **Gestão do conhecimento:** conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores e servidores públicos em criar, coletar organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos que podem servir para tomada de decisões, gestão de políticas públicas e inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo;
- IX - **Informação:** conjunto de dados interpretados, dotados de relevância e propósito;
- X - **Inovação:** processo de transformar oportunidades em novas ideias e de colocá-las em prática institucional (POLÍCIA FEDERAL, 2015, art. 3º).

Conforme a normativa, é prevista a atuação de gestores de conhecimento, servidores pertencentes a todas as Diretorias e unidades descentralizadas com atribuições correlatas a sua área de trabalho, responsáveis pela coordenação das atividades de gestão do conhecimento. As estruturas que integram e viabilizam a gestão do conhecimento são: as pessoas, os processos e tecnologia da informação. A informação deve ser manuseada de forma integrada e interoperável, especialmente quanto ao uso de sistemas de informação (POLÍCIA FEDERAL, 2015).

Os gestores do conhecimento têm como missão precípua administrar o capital intelectual, propondo as capacitações necessárias, bem como preservar e garantir a integralidade, sistematizar e promover a gestão do conhecimento estratégico, disponibilizando o conhecimento relevante para atender às necessidades organizacionais e disponibilizá-lo para uso e suporte à tomada de decisão. O Comitê Gestor do Conhecimento é subordinado tecnicamente à ANP, responsável pela governança. Seus representantes, vinculados às áreas de gestão de pessoas, gestão estratégica e gestão de tecnologia da informação, principais áreas viabilizadoras da gestão do conhecimento, realizam atividades de extrema relevância para a promoção da PGC (POLÍCIA FEDERAL,

2015).

É a Academia Nacional de Polícia (ANP) o setor que detém a atribuição da gestão do conhecimento e coordena os trabalhos do Comitê de Gestão do Conhecimento (CGC), sendo designados os gestores do conhecimento em todas as diretorias da Polícia Federal, garantindo-se fluxos e ações horizontais. Da análise da arquitetura de processos da PF, verifica-se que o “dono” do macroprocesso Gestão do Conhecimento é a ANP, cujo nível hierárquico dentro da estrutura organizacional é destoante dos demais donos de macroprocessos vinculados a Diretorias.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva e de abordagem predominantemente qualitativa (CRESWELL, 2010). Quanto às técnicas de pesquisa, foram empregadas a pesquisa bibliográfica, documental e de levantamento de dados (GIL, 2008). A pesquisa bibliográfica foi constituída principalmente de livros e artigos de periódicos científicos relacionados aos temas de pesquisa.

A pesquisa documental teve como enfoque a legislação interna, documentos em meio físico e digital, entre outros, gerado e armazenado internamente na Polícia Federal nas áreas de gestão de pessoas, planejamento estratégico, tecnologia da informação e inovação através de acesso on-line.

Considerando-se a inclusão na Biblioteca Digital da Polícia Federal (BidPF) da legislação interna, bem como a hospedagem na Intranet de links de acesso às páginas das unidades que compõem a estrutura (organograma) da Polícia Federal e suas competências, com a trilha de conhecimento por elas adquirida ao longo do tempo, a pesquisa documental foi realizada através da rede mundial de computadores, sem a necessidade de estar no local.

A extração de dados foi realizada no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica e de Ensino (EDUCA), base de dados da Academia Nacional de Polícia.

Para identificar as boas práticas atuais de aprendizagem organizacional na Polícia Federal foi necessário analisar a organização a partir da normativa interna, os conteúdos relevantes aplicáveis à temática planejamento estratégico e organizacional, especialmente ligados ao objetivo estratégico “Fortalecer a cultura de gestão”; gestão estratégica, gestão de pessoas, gestão de tecnologia da informação; gestão do

conhecimento, capacitação, aprendizagem e inovação.

A coleta de dados de documentos internos se deu a partir das seguintes fontes: Biblioteca Digital da Polícia Federal (BidPF), que sistematiza todos os normativos internos da organização; relatórios e demais documentos de gestão estratégica oriundos da Polícia Federal publicados entre os anos de 2014 e 2018, e dados e demais documentos em meio eletrônico extraídos de sistemas corporativos e da Intranet. O acesso aos normativos internos se deu a partir da recuperação de informação no sistema da BidPF, disponível na página da Intranet corporativa, que contém um acervo em meio digital composto por Instruções Normativas, Portarias, Instruções de Serviços, Instruções Técnicas, Orientações Normativas, entre outros. Além desses tipos documentais, o acervo contém os Boletins de Serviço e Aditamentos Semanais, instrumentos que dão ampla divulgação aos atos da administração, tanto na seara nacional quanto regional.

Os critérios de busca propostos pela BidPF são: “pesquisas prontas” ou busca booleana através de palavras-chave nos campos de pesquisa aberto. Ainda, apresenta a possibilidade de direcionar a pesquisa para a obtenção dos resultados nos normativos internos (por diretoria e por ano) ou nos boletins de serviço.

Definidos os macroprocessos a ser analisados de acordo com a arquitetura de processos da PF, adotou-se a seguinte estratégia: acessar o conjunto de normativos proposto pela opção ‘pesquisas prontas’, nas funcionalidades ‘Por Macroprocesso’ e ‘Por assunto’, propostas pela BidPF, com ferramenta para avaliar as informações sistematizadas de maior relevância sob o ponto de vista da organização.

O critério para a seleção de normas considerou o caráter de generalidade, a partir das Instruções normativas e Portarias. Foram desprezados os conteúdos do repositório de boletins de serviço, aditamentos semanais, acervo bibliográfico e fluxo de processos, os quais, após análise inicial, não acrescentaram conhecimento à busca principal levada a cabo nos normativos internos, posto que representam em sua maioria frações de conhecimento contido nos demais documentos analisados.

Ampliou-se o lapso temporal da pesquisa de normativos internos (2004 a 2019), considerando-se a perenidade de normas que regulamentam a estrutura institucional para possibilitar um amplo espectro de conteúdo e atualidade dos normativos a ser analisados, sendo descartadas as normas revogadas.

Considerando-se a pertinência temática com a pesquisa, foram selecionados os assuntos específicos: Academia Nacional de Polícia, capacitação, estrutura organizacional,

gestão estratégica e tecnologia da informação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A identificação dos elementos representativos de boas práticas em aprendizagem organizacional foi realizada a partir de adaptação do modelo de avaliação de aprendizagem organizacional apresentado por Igarashi (2009). O autor extrai, a partir da sistematização de componentes teóricos, uma listagem de 253 preocupações ou fatores alinhados à estratégia das organizações, cuja identificação apoia a elaboração de indicadores para a avaliação de aprendizagem organizacional, adaptáveis de acordo com a caracterização das organizações sob estudo.

Partindo-se da premissa de que os fatores identificados retratam boas práticas de aprendizagem organizacional, que podem ser aplicadas tanto a organizações privadas quanto públicas, o primeiro passo foi o descarte daqueles fatores ligados diretamente à iniciativa privada, como clientes, produtos, contratação de pessoal etc. Considerando-se, ainda, que os órgãos públicos devem se pautar por princípios legais rígidos, que determinam a sua atuação sem possibilidade de mitigação, como o princípio da impessoalidade, estrita legalidade, da publicidade, da moralidade etc.

Finalmente, tendo em conta a metodologia proposta na pesquisa, os fatores foram sistematizados e sua análise foi instrumentalizada por meio da indicação do normativo interno e demais dados extraídos de banco de dados e da análise de sistemas corporativos da Polícia Federal, sendo posteriormente classificados de acordo com a sua identificação, nos seguintes critérios: 1 - Não identificado; 2- parcialmente identificado; 3- totalmente identificado; e 4- limitações metodológicas.

O **critério 1** foi aplicado quando não há identificação do normativo nos documentos internos; o **critério 2** quando ao menos 1 normativo foi identificado e o **critério 3** quando os normativos identificados são suficientes para responder a assertiva posta. O **critério 4** foi aplicado para identificar os itens com limitação metodológica para resposta, haja vista a escolha da pesquisa fundamentada em dados secundários.

Extraídos e sistematizados os resultados, foi estabelecido como boa prática incorporada na organização aquelas identificadas com o **critério 3**, (totalmente identificadas) e as boas práticas a serem implementadas foram aquelas classificadas com o **critério 1 e 2**.

A partir de todos os resultados decorrentes das análises referidas, foram

identificados pontos de interseção com o construto inovação, de modo a possibilitar o apontamento de boas práticas de aprendizagem organizacional como fator de estímulo ao processo de inovação na Polícia Federal.

4.1 BOAS PRÁTICAS IDENTIFICADAS

A partir da análise dos fatores categorizados pelo estudo de Igarashi (2009)², são apresentadas as principais boas práticas de aprendizagem organizacional já implementadas na Polícia Federal:

- a) arcabouço normativo interno consistente**, com conceitos, diretrizes, estratégias e governança alinhados com as melhores práticas de aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e inovação;
- b) o desenho de políticas institucionais integradas que tem como pressuposto o reconhecimento do servidor como principal insumo da organização**, fonte geradora de conhecimento e a importância do capital intelectual como vantagem competitiva e inovação;
- c) o alinhamento das ações de capacitação continuadas com o planejamento estratégico**, aliado às estratégias de geração do conhecimento e o estímulo ao seu compartilhamento para a geração de nova aprendizagem e inovação;
- d) o compartilhamento da visão e missão da organização por todos seus integrantes**, que é iniciado no rigoroso processo de seleção por meio de concurso público, passando pelos ensinamentos sobre a organização e demais práticas durante o curso de formação para a carreira policial e as capacitações continuadas, bem como o ambiente e trabalho em equipe que propicia o compartilhamento;
- e) adoção de um sistema de conhecimento aberto**, o qual permita a utilização e o compartilhamento dos conhecimentos gerados internamente a partir dos conhecimentos individuais e organizacionais, e também recebe conhecimentos de parceiros estratégicos e de instituições congêneres através da cooperação policial;
- f) o incentivo da capacitação continuada e à aprendizagem dentro e fora da instituição, apoiadas por políticas de desenvolvimento de pessoal**, de gestão do conhecimento e de inovação;

²Ver em Igarashi (2009, p. 133) Quadro 9 intitulado: Conjunto dos fatores ou preocupações identificadas com reflexo na avaliação da aprendizagem organizacional.

g) a realização de pós-graduação *lato sensu* na própria organização e a possibilidade de que os servidores deem continuidade aos estudos de pós-graduação através de apoio institucional, quer seja por meio de convênios com universidades, quer seja pelo pagamento dos custos da capacitação alinhada com o Programa de Capacitação da Polícia Federal (PROCAP);

h) a divulgação e compartilhamento do conhecimento por meio da Revista Brasileira de Ciências Policiais (RBCP), vinculada à Escola Superior de Polícia (CESP/ANP), que tem por objetivo publicar trabalhos científicos de autoria de pesquisadores nacionais e estrangeiros, de relevância para o avanço teórico-prático das Ciências Policiais, estimulando a produção do conhecimento, a interdisciplinaridade dialética e a troca de experiências de doutrina policial em nível acadêmico;

i) a participação de grupos de pesquisa para estimular a geração de novos conhecimentos e parcerias firmadas com universidades para ampliação dos conhecimentos da organização através da ampliação dos conhecimentos individuais aplicados ao trabalho;

j) programa de capacitação continuada realizado a partir da identificação de deficiências de conhecimentos e a sua correção mediante metodologia de levantamento de necessidades de capacitação (LNC) e implementação de ações de capacitação continuada do Plano Anual de Capacitação (PAC), passíveis de alteração para adaptação a novas realidades e necessidades, atingindo servidores de todos os níveis e funções;

k) adoção de métricas para avaliar as ações de capacitação por servidor, através do índice de Esforço de Capacitação (EC) e do índice de Capacitação por Servidor (ICS), sendo esta interface um importante meio para diagnóstico da aprendizagem na organização;

l) identificação de especialistas das áreas temáticas e o seu importante papel no apontamento de informações e conhecimentos relevantes, a sua sistematização e compartilhamento com a organização como um todo, quer seja como servidores de notório saber dentro das unidades, docentes, conteudistas e integrantes de grupos de trabalho que manualizam procedimentos, bem como a participação dos servidores em diversas comunidades, o que torna mais fácil a transferência do conhecimento para toda a organização;

m) estímulo à criatividade e à metodologia de aprendizagem com base na solução de problemas concretos através do binômio teoria/experiência prática, o que

denota a importância do conhecimento individual e grupal, e a memória da organização para a solução de problemas concretos e inovação;

n) consistência e importância do parque e os recursos tecnológicos adquiridos e desenvolvidos pela organização, os quais apoiam tanto as tarefas habituais (banco de dados, BidPF e BdPOL, sistemas corporativos, redes de comunicação, ferramentas visuais e de análise etc.) quanto a aprendizagem (plataforma ANP.net) e a futura implementação da Política de Gestão do Conhecimento a partir do desenvolvimento e uso de um sistema de conhecimento;

o) comunicação interna realizada através da intranet possibilita a divulgação de oportunidades de capacitação, e inclusive operacionaliza o uso de novas ferramentas corporativas, bem como a divulgação de realizações importantes tanto da organização quanto de indivíduos que obtiveram resultados profissionais de destaque para a corporação, sendo um estímulo para que os servidores sintam orgulho e senso de pertencimento à organização;

p) fluxos de informação e conhecimento tanto verticais quanto horizontais difundidos por toda a organização que apoiam a tomada de decisão e facilitam o planejamento de longo prazo, com suporte da metodologia de gestão de projetos;

q) natureza do trabalho policial desenvolvido por equipes dentro de unidades específicas (delegacias, divisões, setores etc.), compostas de policiais com conhecimento individual e formações acadêmicas diversas, ou seja, interdisciplinar, bem como a atribuição de responsabilidades abrangentes atribuídas aos indivíduos, o que facilita a utilização de uma abordagem ampla para a solução de problemas baseados na teoria e experiência, no trabalho colaborativo e na difusão de conhecimentos;

r) avaliação de desempenho da carreira policial com indicadores como a iniciativa e cooperação, representada pela capacidade de ação rápida e a apresentação de sugestões e ideias para o aperfeiçoamento do trabalho, aportando contribuições espontâneas para o trabalho realizado em equipe.

Sistematizadas as boas práticas implementadas na Polícia Federal, a partir da análise dos fatores aos quais foi atribuída a classificação 1 ou 2, entende-se que se trata de indicativos de lacunas, as quais serão preenchidas pela proposta de boas práticas de aprendizagem organizacional a serem implementadas na PF como fator de estímulo à inovação.

4.2 BOAS PRÁTICAS A SEREM IMPLEMENTADAS

A partir das lacunas identificadas nos processos internos da organização objeto de estudo recomenda-se a implementação das seguintes boas práticas de aprendizagem organizacional:

a) Implementar um sistema de Gestão do Conhecimento: medida que possibilitar a criação, armazenamento e recuperação de conhecimento, estimulando a aprendizagem organizacional e o compartilhamento de conhecimento na Polícia Federal;

b) Fortalecer a Unidade de Gestão do Conhecimento prevista na Política de Gestão do Conhecimento (PGC): o fortalecimento da unidade responsável pela gestão do conhecimento é necessário para estruturar o processo de geração compartilhamento, institucionalização e mensuração da aprendizagem organizacional e do conhecimento, fomentando a inovação. Com relação aos papéis a serem desenvolvidos na gerência do conhecimento deve ser avaliada a possibilidade de ser indicado um gerente com dedicação exclusiva, o qual sustentará as ações de identificação, armazenamento, compartilhamento e mensuração do conhecimento.

c) Criar banco de talentos para mapear o conhecimento da organização: A partir do mapeamento do capital intelectual será possível identificar os conhecimentos dos servidores da organização, permitindo a gestão dos conhecimentos e direcionando as ações de aprendizagem e a alocação de recursos materiais e de conhecimento estratégico visando à consecução dos objetivos organizacionais e à inovação. Assim, a criação de um banco de talentos contendo os conhecimentos individuais e organizacionais desenvolvidos pelos servidores em capacitações realizadas tanto no âmbito da organização quanto fora dela e transferidos posteriormente para as equipes e para suas rotinas de trabalho auxiliarão na gestão da aprendizagem e conhecimento, colaborando, ainda, para o estabelecimento de indicadores para sua aferição e vinculação com os resultados da organização.

d) Criar mecanismos baseados em TICs para possibilitar o compartilhamento do conhecimento: de acordo com os documentos internos analisados, restou evidenciada a atribuição a servidores ou grupos de servidores na identificação, classificação e disseminação do conhecimento. Esses indivíduos são os conteudistas e professores das ações de capacitação, os participantes das comunidades de prática e os grupos de trabalho

convocados para a customização de manuais de boas práticas e procedimentos operacionais padrões, além dos expertos por área temática, e dos periódicos da ANP, entre outros. Não foram identificados na organização mecanismos ou sistemas para viabilizar a localização de especialistas, como, por exemplo, páginas amarelas, o compartilhamento de conhecimentos individuais e a expertise de equipes de trabalho para o resto da organização, como, por exemplo, wikis no ambiente da intranet, de fácil visualização e acesso.

e) Mapeamento do fluxo de processos e estabelecimento de indicadores para a mensuração das atividades de gestão do conhecimento: assim como as demais atividades da organização, as atividades de gestão do conhecimento devem ser tratadas como estratégicas, e, portanto, devem ser mencionadas nos relatórios de gestão a partir do estabelecimento de indicadores para sua mensuração. O mapeamento do fluxo de processos de gestão do conhecimento possibilitará a sistematização e sua posterior avaliação a partir do estabelecimento de indicadores que permitam a sua mensuração e divulgação dos resultados para dentro e fora da organização. Assim, o estabelecimento de métricas a partir da construção de indicadores de ordem qualitativa e quantitativa (perspectivas financeiras, operacionais, estratégicas, de recursos humanos) nesta seara permitirá a medição da qualidade do gerenciamento da aprendizagem e do conhecimento, bem como da inovação resultante, vinculação dessas atividades a resultados mensuráveis que serão utilizados na tomada de decisão com base em fatos concretos, números e demais informações não mensuráveis que fazem parte dos insumos estratégicos da organização.

f) Estimular a cultura organizacional voltada para o conhecimento: a unidade de gestão do conhecimento deve promover pesquisas institucionais dentro de toda a estrutura organizacional para identificar os fatores facilitadores e inibidores para a aprendizagem, geração do conhecimento e seu compartilhamento, fator de estímulo para o processo de inovação da Polícia Federal³. Devem ser aprofundados os estudos de cultura organizacional para a apuração dos melhores mecanismos para promover a confiança e a institucionalização da aprendizagem gerada a partir da tentativa e erro; implementação

³ Entre os fatores culturais extraídos da lista de “preocupações” (IGARASHI, 2009) são destacados: mitigar a hierarquia, já que sendo a hierarquia um fator inibidor do compartilhamento de informações, aprendizagem e conhecimentos, devem ser avaliadas formas de mitigá-la na implementação das dinâmicas de aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e estímulo à inovação; estimular a experimentação e liberdade para tentar e falhar, considerando-se que a normativa aponta para o estímulo à experimentação, sendo, inclusive uma estratégia de ensino proposta pela Academia Nacional de Polícia.

de um sistema de conhecimento, ou interface dentro de um sistema de gestão mais amplo, que permita armazenar, registrar e recuperar a memória da organização, composta pelas experiências passadas e projetos finalizados que dão suporte às ações futuras, contendo as lições aprendidas e análise pós-ação, nas mais diversas áreas. Nesse aspecto, são exemplos as lições aprendidas nos *debriefing* de operações policiais e os estudos de caso promovidas pela Academia Nacional de Polícia (ANP), além das ações de polícia administrativa que não são sistematizadas, sendo uma importante fonte de aprendizagem organizacional, posto que está diretamente vinculada à missão da organização.

g) Estimular a documentação, preferencialmente em suporte digital e divulgação das lições aprendidas e da aceitação do erro como oportunidade de aprendizado deve ser tratado de forma educativa, especialmente quando se trata de aprendizagem com base na experiência. Assim, os estudos de caso envolvendo ações que não resultaram conforme planejado (erro), as lições aprendidas e sua posterior disponibilização reforçam a aprendizagem e **estimulam a geração do conhecimento e novas soluções para problemas** que caracterizam melhorias e inovação. **h) Divulgar as interações entre conhecimento individual, organizacional, aprendizagem e agregação de valor: apresentar a importância da aprendizagem** continuada e do compartilhamento de conhecimentos para a consecução dos objetivos estratégicos a partir da elaboração e divulgação de esquema ou apresentação gráfica de fácil compreensão para todos os integrantes da organização. O conhecimento individual, grupal e organizacional e sua viabilização através da aprendizagem organizacional e o compartilhamento de conhecimentos e seus fluxos nas diversas estruturas e a agregação de valor devem ser explicitados, como facilitadores da gestão do conhecimento e da inovação em todos os níveis a partir da sensibilização dos servidores com relação à temática.

i) Estimular a comunicação para o compartilhamento de conhecimentos: a identificação dos meios de comunicação do conhecimento de natureza formal e informal deve ser procedida para viabilizar o estabelecimento de canal(is) de comunicação eficientes na transferência de conhecimentos, servindo de base para a construção de sistemas de comunicação apoiados em TICs. Na PF foram identificados os processos de comunicação de conhecimentos por meio das capacitações em todas suas modalidades (aulas presenciais, palestras, encontros, Educação a Distância (EAD) com tutoria etc.), reuniões de trabalho e comunidades de prática, conversas informais, redes sociais; *briefing* e *debriefing* de operações policiais, entre outros. Considerando-se que a PF faz

parte de um sistema aberto de conhecimento, a partir de alianças estratégicas e cooperação ao policial é importante a divulgação da qualidade da gestão do conhecimento. Internamente, tal documento apoiará a sensibilização do efetivo quanto à importância da aprendizagem continuada e do conhecimento, servindo de fonte tanto para suporte às ações gerenciais quanto à geração de novos conhecimentos e inovação, aumentando o sentimento de pertença no processo como um todo, o que traz como resultado maior cooperação para a consecução dos objetivos estratégicos. Fora da organização, a divulgação desses resultados reforça a imagem de instituição-modelo em gestão pública, o que se acredita que acarrete o interesse por novas parcerias estratégicas.

j) Incentivar a documentação do conhecimento através da utilização de TICs: o conhecimento existente na organização deve ser documentado em sistemas de informação que permitam a sua recuperação e reutilização. Em que pese haver uma série de rotinas de documentação das atividades policiais previstas na normativa interna, a organização não possui a sistematização documentada de tarefas e rotinas de trabalho em suporte analógico ou informático, o que contribuiria para que os servidores encontrassem de forma ágil metodologias para a execução de suas tarefas diárias a partir da solução de problemas propostos por outros colegas. De outra banda, as informações já disponíveis para todos os servidores devem ser mais bem estruturadas na *Intranet* de forma a permitir a sua recuperação ótima. Verifica-se, por exemplo, que a catalogação e os critérios de busca da BidPF apresentam inconsistências quanto à classificação da legislação interna por macroprocessos e por assunto, o que dificulta o acesso à informação precisa por parte do usuário que está explorando possíveis soluções para a sua lacuna de conhecimento sobre determinado assunto organizacional. Do mesmo modo, as páginas das Diretorias na *Intranet* apresentam informações incompletas, desatualizadas e fora de padronização, o que pode gerar confusão ao usuário em busca de informação. Assim, as informações relevantes sobre a organização devem ser disponibilizadas em espaços virtuais ou banco de dados de acesso geral, com o estabelecimento de motores de busca e semânticas que facilitem o seu acesso e compartilhamento, resguardadas as vedações legais, como, por exemplo, o sigilo legal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos dados obtidos foi possível a identificação da inter-relação

dos construtos gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e inovação, conforme referencial teórico apresentado.

Os dados obtidos demonstram que o termo “aprendizagem organizacional” foi introduzido formalmente pela PF em 2015, com a instituição da Política de Gestão do Conhecimento, e conceituado no ano de 2018 por meio da Política de Gestão de Pessoas como “o processo pelo qual a organização exercita sua competência e inteligência coletiva buscando desenvolver a capacidade de aprender continuamente, conhecimentos traduzidos em práticas que melhorem o desempenho” (POLÍCIA FEDERAL, 2018), ideia reforçada pela estratégia de estímulo ao trabalho em equipe e compartilhamento de experiências.

Assim, a aprendizagem organizacional é facilitada pela criação de condições que estimulam os servidores da organização tanto na produção quanto no compartilhamento e disseminação dos conhecimentos relevantes e inovadores.

Constatou-se que tanto em nível normativo quanto prático a doutrina da aprendizagem organizacional foi implementada com sucesso na Academia Nacional de Polícia. Observou-se que o arcabouço normativo e conceitual da organização e as políticas corporativas propostas no Plano Estratégico e no Programa de Capacitação da Polícia Federal, dão suporte à afirmativa de que o conhecimento e aprendizado são fatores críticos para o sucesso, com potencial para intensificar a eficácia, eficiência e promover a inovação.

Nesse aspecto, destaca-se o reconhecimento do servidor como principal insumo da organização, capaz de gerar conhecimentos e promover a aprendizagem e o estímulo da criatividade, proatividade e experiência em todos os níveis organizacionais como fatores fundamentais para geração do conhecimento e inovação.

Constatou-se que a Polícia Federal reconhece que a motivação e a capacitação permanente dos seus servidores, tanto no nível individual quanto no coletivo ou grupal são fatores fundamentais para o alcance de objetivos estratégicos, assimilando, portanto, a importância do sujeito na geração do conhecimento e na aprendizagem organizacional, de vital importância para o processo de inovação.

Ao valorizar a experiência do servidor policial, estimula-se uma cultura de capacitação permanente como meio de obtenção de novos conhecimentos e o seu compartilhamento, compatíveis com as melhorias e inovação.

As metodologias de ensino utilizadas na ANP que preconizam a apresentação de

solução de casos práticos em grupo e o uso de metáforas e analogias, entre outros, fomentam o compartilhamento e socialização de conhecimentos, a partir do compartilhamento de experiências e conhecimentos formais, bem como a incorporação de novos conhecimentos a partir do aprender fazendo.

Esses conhecimentos que geram mudanças organizacionais são institucionalizados em manuais, procedimentos operacionais e boas práticas para a realização do trabalho policial, estimulando, assim, a aprendizagem organizacional

Dessa forma, o estímulo à criatividade, proatividade e experiência, aliado à motivação e capacitação permanente em níveis individual e grupal, por meio de programas contínuos de capacitação alinhados aos objetivos estratégicos propostos pela organização com foco no compartilhamento do conhecimento gerado, trarão como resultado a inovação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. S.; FREITAS, C. R.; SOUZA, I. M. **Gestão do Conhecimento para a tomada de Decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. *In*: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre, Bookman, 2005, p. 12-33.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, v. 13, n. 1, p. 1-25, dez. 2008. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>. Acesso em: 18 set. 2018.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. Vol. I. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHATZIPANAGIOTOU, N. **Toward an integrated approach to information management: a literature review**. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INTEGRATED INFORMATION, 4., 2017, Mykonos. Strategic Innovative Marketing, Springer, 2017, p. 667-673.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.

Creswell, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CYERT, R.M; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. New Jersey: 1963.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**, v. 66, janeiro-fevereiro de 1988, p. 45-53.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational Learning. **The Academy of Management Review**, v.10, n. 4, p. 803-814, 1985.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IGARASHI, W. **Aprendizagem organizacional: proposta de um modelo de avaliação**. 361 P. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2009. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Wagner-Igarashi.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2019.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SEGURANÇA PÚBLICA. **Portaria n. 155, de 27 de setembro de 2018**. Aprova o Regimento Interno da Polícia Federal. Brasília: 2018. Disponível em: http://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2. Acesso em: 12 jan. 2019.

NEVES, Edson Oliveira. **Articulação entre os construtos aprendizagem organizacional, capacidade absorptiva e inovação em organizações intensivas em conhecimento**. 2017. 209 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PEGC0514-T.pdf>. Acesso em: 19 out. 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Teoria da criação do conhecimento organizacional. Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008, 320 p.

PEREIRA, de S. C. Memória Organizacional: conceito e práticas em construção. In: XXXVII Encontro da ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ADI471.pdf. Acesso em: 15 out. 2017.

POLÍCIA FEDERAL. **Portaria n. 2840/2013-GAB/ANP/DGP, de 26 de fevereiro de 2013**. Aprova o Regimento Interno da Comissão Própria de Avaliação - CPA, da Academia Nacional de Polícia - ANP. Brasília, DF: 2013.

POLÍCIA FEDERAL. **Portaria n. 4453/2014-DG/DPF, de 16 de maio de 2014**. Aprova a atualização do Plano Estratégico 2010/2022, o Portfólio Estratégico e o Mapa Estratégico da Polícia Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: 2014. Disponível em: <http://www.pf.gov.br/institucional/planejamento-estrategico>. Acesso em: 03 jun. 2018.

POLÍCIA FEDERAL. **Portaria n. 5962-DG/DPF, de 08 de dezembro de 2015**. Institui a Política de Gestão do Conhecimento da Polícia Federal. Brasília, DF: 2015.

POLÍCIA FEDERAL. **Relatório Gerencial da ANP de 2018**. Brasília, DF: 2018. [Acesso reservado].

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de la información:** dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Rosario: Nuevo Paradigma, 2004. 218p.

RODRIGUES, C.; BLATTMANN, U. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.19, n.3, p. 4-29, jul./set. 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/1515>. Acesso em: 15 dez. 2018.

SILVA, T. C.; FREIRE, P. S. **Framework ponte TAP:** 4 camadas para aceleração da curva de aprendizagem com o uso de Canvas. Curitiba: CRV, 2019.

STEIL, A. V. **Competências e aprendizagem organizacional:** como planejar programas de capacitação para que as competências individuais auxiliem a organização a aprender. Florianópolis: Instituto Stela, 2006.

STEIL, A. V. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação.** 2002. 216 p. Teses (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84075>. Acesso em: 14 nov. 2018.

TARAPANOFF, K. Apresentação. In: TARAPANOFF, K. **Aprendizado organizacional.** Curitiba: InterSaberes, 2012. V. 1. p. 17-31.

TEODOROSKI, R.; SANTOS, J.; STEIL, A. **Aprendizagem Organizacional e Inovação:** uma análise bibliométrica da produção científica internacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6., 19-21 maio 2013, Bento Gonçalves/RS. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es393.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2018.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero:** Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, ago. 2002. Disponível em: http://dgz.org.br/ago02/Art_02.htm. Acesso em: 25 jan. 2019.

VARIS, M; LITTUNEN, H. Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs. In: **European Journal of Innovation Management**, v. 13, n.2, p. 128-154, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14601061011040221>. Acesso em: 09 dez. 2018.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M.; VARVAKIS, G. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão: revisão. **Informação & Informação**, v. 15, n. 1, p. 85-103, jul. 2010. ISSN 1981-8920. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/5335/5880>. Acesso em: 21 jan. 2019.

Recebido em: 28 de março de 2020
Aprovado em: 22 de março de 2021
Publicado em: 22 de março de 2021