

Maturidade Da Gestão Do Conhecimento Na Polícia Rodoviária Federal
Knowledge Management Maturity in the Federal Highway Police
Madurez de la gestión del conocimiento en la Policía Federal de Carreteras

Grupo temático 06 - Gestão Pública e Ciências Policiais: Desafios e Inovações para a Segurança Pública no Brasil

- 1) Rodrigo Eduardo Schneider: Mestre em Administração Pública pela UnB, atua na Coordenação de Áreas Especializadas de Combate ao Crime da Polícia Rodoviária Federal, Brasil. roschneider1@gmail.com
2) Dusan Schreiber: Doutor em Administração pela UFRS, professor titular da Universidade FEEVALE, Brasil. dusan@feevale.br

RESUMO

A gestão do conhecimento (GC) no setor público contribui para a efetividade dos serviços e inovação (SILVA FILHO et al., 2023). Instituições de segurança pública, como a Polícia Rodoviária Federal (PRF), enfrentam desafios peculiares para implementar a GC, com escassos estudos na área. Este estudo objetiva analisar o nível de maturidade da GC na PRF por meio de uma abordagem qualitativa. Realizou-se um estudo de caso único fundamentado no modelo de Helou (2015). Resultados de autoavaliações com 10 gestores e ex-gestores identificaram fragilidades e oportunidades para otimizar a institucionalização da GC no Órgão. O trabalho culmina em proposições úteis para intervenções em aspectos relevantes como liderança, gestão de pessoas, processos, tecnologia, aprendizagem, inovação, cultura organizacional e arcabouço jurídico. O diagnóstico permite direcionar ações estratégicas para o aprimoramento da eficiência organizacional e dos serviços prestados à sociedade.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Diagnóstico. Inovação. Polícia Rodoviária Federal

ABSTRACT

Knowledge Management (KM) in the public sector contributes to service effectiveness and innovation (SILVA FILHO et al., 2023). Public security institutions, such as the Federal Highway Police (PRF), face unique challenges in implementing KM, with scarce studies in the field. This study aims to analyze the KM maturity level in the PRF through a qualitative approach. A single case study was conducted based on the model proposed by Helou (2015). Results from self-assessments with 10 current and former managers identified weaknesses and opportunities to optimize KM institutionalization in the Agency. The work culminates in useful propositions for interventions in relevant aspects such as leadership, people management, processes, technology, learning, innovation, organizational culture, and legal framework. The diagnosis allows directing strategic actions toward improving organizational efficiency and services provided to Society.

Keywords: Knowledge Management. Diagnosis. Innovation. Federal Highway Police

RESUMEN

La gestión del conocimiento (GC) en el sector público contribuye a la efectividad de los servicios y la innovación (SILVA FILHO et al., 2023). Instituciones de seguridad pública, como la Policía Federal de Carreteras (PRF), enfrentan desafíos peculiares para implementar la GC, con escasos estudios en el área. Este estudio analiza el nivel de madurez de la GC en la PRF mediante un enfoque cualitativo. Se realizó un estudio de caso único fundamentado en el modelo de Helou (2015). Los resultados de autoevaluaciones con 10 gestores e ex-gestores identificaron debilidades y oportunidades para optimizar la institucionalización de la GC en el organismo. El trabajo culmina en propuestas para intervenciones en aspectos como liderazgo, gestión de personas, procesos, tecnología, aprendizaje, innovación, cultura organizacional y marco jurídico. El diagnóstico permite orientar acciones estratégicas para la mejora de la eficiencia organizacional y de los servicios prestados a la sociedad.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento. Diagnóstico. Innovación. Policía Federal de Carreteras¹.
Introdução:

1. Introdução

No cenário contemporâneo, marcado por incertezas e demandas crescentes por produtividade, as organizações públicas enfrentam pressões econômicas e estruturais que tornam a gestão eficiente do conhecimento um requisito indispensável (KASSA & NING, 2023). De acordo com Maqdliyan e Setiawan (2023), barreiras como a burocracia excessiva e a rigidez organizacional dificultam o oferecimento de serviços inovadores à sociedade. Nesse contexto, o setor público deve adotar modelos eficazes de Gestão do Conhecimento (GC) para fazer frente a esses desafios (MASSARO et al., 2015), permitindo o que Takeuchi e Nonaka (2008) definem como a conversão do conhecimento em valor para a organização.

Contudo, apesar dessa relevância, a literatura brasileira ainda carece de diagnósticos práticos que avaliem como o conhecimento é institucionalizado em órgãos governamentais (ALFENAS et al., 2021; SANTANA & PEREIRA, 2024). Essa lacuna é acentuada em instituições de segurança pública, conforme observado por Seba e Rowley (2010) e Lira e Pinto (2021).

A Polícia Rodoviária Federal (PRF) é um Órgão permanente de segurança pública, estruturada em carreira única e estrutura regimentar dividida entre atividades operacionais, que garantem sua atuação constitucional junto à sociedade (BRASIL, Constituição Federal, 1988, art. 144). Esse tipo de estrutura regimental complexa (BRASIL, Decreto nº 11.759, 2023) fornece um ambiente desafiador e peculiar, de acordo com Balasubramanian et al. (2019), para a implementação da GC e para a fluidez informacional entre seus níveis de gestão.

Diante da necessidade de identificar falhas que comprometem a memória organizacional e a inovação, este estudo busca responder: qual é o nível de maturidade da GC na PRF?. O objetivo principal é analisar esse estágio de desenvolvimento sob uma abordagem qualitativa de estudo de caso único. Para tanto, a pesquisa fundamenta-se no modelo sugerido por Helou (2015), voltado especificamente para avaliar a maturidade da GC na administração pública. O trabalho está estruturado em fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análise dos resultados e proposições gerenciais para o aprimoramento do Órgão.

2. Gestão do Conhecimento na Administração Pública

As transformações contemporâneas vivenciadas em todo o mundo impactam as organizações nos mais diversos setores da sociedade, tendo o conhecimento como um ativo propulsor dessas transformações (JANNUZZI et al., 2016). Nesta sociedade de constantes transformações e incertezas, o conhecimento pode ser interpretado como um recurso estratégico, necessitando ser armazenado, gerenciado e disseminado. A capacidade que uma organização possui para criar, disseminar e incorporar conhecimento a novos produtos, serviços e sistemas é o que Nonaka e Takeuchi (2008) chamaram de Gestão de Conhecimento (GC), sendo imprescindível para que as organizações se adaptem às demandas da globalização (SILVA FILHO et al., 2023). A CG apresenta-se, portanto, como esforço para manutenção sistemática de inovações, subsidiando as organizações no enfrentamento dos desafios sociais em que o conhecimento é interpretado como o principal recurso (LIRA; PINTO, 2021).

Para o setor público, as práticas e abordagens inerentes à GC auxiliam no aperfeiçoamento de processos de produção e fornecimento de serviços prestados à sociedade, manifestando-se também por meio da inovação e da aprendizagem (BATISTA, 2014; DA SILVA FREITAS, 2017; LIRA; PINTO, 2021). Destaca-se que a inovação pública possui grande aderência à GC, haja vista que se trata de um processo de aprendizagem em que as instituições públicas visam o enfrentamento a desafios sociais a partir da estruturação de novos serviços, tecnologias, técnicas, políticas e processos de governança (BUDRYTE et al., 2020). Essa necessidade precípua de prestar serviços à sociedade, os sistemas de valores e de avaliação, além da busca pela efetividade e desenvolvimento sociais (BATISTA, 2012) constituem uma combinação de características que podem se amparar na GC para auxiliar gestores públicos nas tomadas de decisão (DA SILVA FREITAS, 2017; LAIHONEN et al. (2024), incluindo a participação social nas tomadas de decisão, construindo o capital intelectual e fomentando o desenvolvimento de uma força de trabalho com conhecimento (BLACKMAN; DENNER, 2013; WEBER et al., 2023).

As organizações policiais são parte integrante do setor público e sua missão principal, proteger vidas e propriedades, cumprindo e preservando a lei e a ordem, tornando a GC um recurso fundamental para atuação policial, necessitando de proatividade na estruturação de suas competências, na promoção e facilitação do compartilhamento de conhecimento (SEBA; ROWLEY, 2010). Ademais, ambientes estressantes, complexos e

dinâmicos, como os concernentes ao trabalho policial, são favorecidos pela GC como forma de envidar esforços para aumentar a eficácia das ações (SEBA; ROWLEY, 2010).

Apesar da sua relevância organizacional, a CG está exposta a desafios para o compartilhamento de conhecimento, como a falta de lideranças que integrem as atividades de CG, o excesso de centralização de conhecimento (SILVA FILHO, 2023), além da falta de reconhecimento da gestão, deficiência no sistema de recompensas pelo compartilhamento de conhecimento e estrutura de TI inadequada (BLACKMAN; DENNER, 2013). Acrescenta-se a esse panorama, o desafio de se desenvolver uma intervenção global e coesa de GC na organização (MC EVOY et al., 2019), firmando-se como um pilar para a melhoria das organizações prestadoras de serviços públicos (KASSA; NING, 2023).

A implementação da GC na administração pública, portanto, apesar de ser capaz de promover a transformação das organizações no processo continuado de inovação a partir de sua aprendizagem (BATISTA, 2014), requer mudanças complexas, pela introdução de novos conhecimentos (SOUTO; FÁTIMA BRUNO-FARIA, 2022) que permitam a compreensão dos processos idiossincráticos peculiares às organizações do setor público, justificando uma abordagem específica sobre GC (BATISTA, 2012; GONÇALVES TEIXEIRA et al., 2020; JANNUZZI et al., 2016).

2.1 Nível de maturidade e modelos de GC na Administração Pública

Um modelo de maturidade pode ser entendido como uma implementação de abordagem estruturada com fins de aplicar a GC (MARQUES et al., 2019). No Brasil, poucas pesquisas acerca da GC em órgãos públicos (ALFENAS et al., 2021; SANTANA; PEREIRA, 2024) têm fomentado contribuições práticas, sobretudo por utilizarem estudos de casos a partir de modelos de GC que não refletem as especificidades das organizações do setor público (BATISTA; COSTA, 2013; MENEGHATTI; RUAS, 2020) e aplicando modelos “emprestados” do setor privado (KASSA; KING, 2023). É preciso que o modelo a ser implementado seja específico e condizente com a realidade e as características da organização (ABDALLA et al., 2016; BATISTA; COSTA, 2013) alicerçando-se em indicadores estratégicos, nos fatores fundamentais de sucesso institucional, nos processos de CG, nos resultados e nos *stakeholders* (BATISTA, 2014), para que os fins sociais sejam alcançados.

Existem modelos que servem de avaliação e análise de componentes centrais da GC, cada qual com metodologia e direcionamentos distintos, mas com pontos de convergência que fornecem importante referencial para Administração Pública (SANTANA; PEREIRA, 2024). Uma ferramenta utilizada para avaliar o nível de maturidade da GC em que uma organização se encontra é o Instrumento de Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (IAGCAP), sugerido por Batista (2012). O IAGCA permite distinguir os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da implementação da CG (DOS SANTOS; BASTOS, 2019; BATISTA, 2016; MARQUES et al., 2019), sendo oriundo do Modelo de GC para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB) e utilizado por diversos estados como referencial para formulação e implementação da Política de GC (BATISTA et al., 2014; BATISTA, 2016; LIRA; PINTO, 2022).

Nesse contexto, qualquer que seja o modelo de GC ou o tipo de inovação a serem direcionados pela organização, é necessário ter clareza acerca do modelo individual que fomentará o processo, além dos agentes envolvidos na implementação (JANNUZZI et al., 2016; SILVA FILHO et al., 2023). Tal necessidade remete à identificação do nível de maturidade em GC da organização ao primeiro passo no processo de melhoria dos processos administrativos e dos serviços prestados à sociedade, tendo como base o aperfeiçoamento das técnicas e dos avanços necessários para a institucionalização do conhecimento (DOS SANTOS; BASTOS, 2019).

Como argumenta Helou (2015), um modelo de maturidade provê uma abordagem estruturada essencial para a implementação da GC. No setor público brasileiro, Batista (2012) estabeleceu o Instrumento de Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (IAGCAP) como uma referência fundamental para o campo. Esta pesquisa fundamenta-se na adaptação de Helou (2015), que incorpora as diretrizes da Asian Productivity Organization (APO, 2009) para avaliar a maturidade por meio de nove dimensões: Liderança, abrangendo o reconhecimento da GC como recurso estratégico alinhado à missão, conforme detalhado por Helou (2015); Pessoas, com foco na valorização do capital humano e na confiança para o compartilhamento intelectual; Processos, integrando medidas sociais e tecnológicas para otimizar a produtividade institucional; Tecnologia, avaliando a infraestrutura de suporte à retenção de conhecimento e ferramentas colaborativas; Processo de GC, concernente à verificação da sistematização das fases de criação e disseminação de ativos; Aprendizagem e Inovação, analisando o fomento a novos serviços, dimensão também validada por Batista (2012); Resultados da GC, referente a indicadores para mensurar impactos e contribuições institucionais; Cultura Organizacional, que examina hábitos e crenças que estimulam a troca de lições aprendidas; e Arcabouço Legal, garantindo a convergência dos atos administrativos com o sistema jurídico vigente.

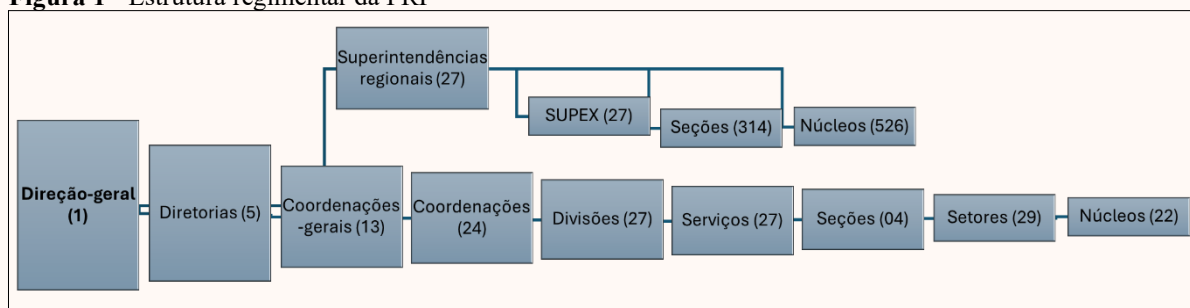
Segundo a escala proposta por Helou (2015), a pontuação obtida classifica a maturidade organizacional em cinco níveis: carente, constatando, consciente, consistente e consolidado.

3. Metodologia

Essa pesquisa faz parte de desdobramento da permissão institucional para coleta de dados, conforme Portaria nº 16/DIREX/PRF (2019), tendo autorização expressa por parte da Universidade Corporativa da PRF. Consoante ao objetivo da pesquisa e com base na estrutura do modelo avaliativo proposto por Helou (2015), realizou-se procedimentos de diagnóstico organizacional da GC a partir da autoavaliação da maturidade da GC na PRF.

Utilizando uma abordagem qualitativa, esse estudo de caso (SEVERINO, 2007) delimitou a aplicação do modelo de pesquisa na PRF. A PRF foi criada em 1928 (Decreto 18.323, 1928), institucionalizada em 1988 como Órgão permanente (Constituição Federal, 1988, art. 144) e, atualmente, integrante do Ministério da Justiça (Decreto 1655, 1995). Trata-se de um Órgão de carreira de cargo único (policia rodoviário federal), tendo sua estrutura regimentar e o quadro demonstrativo das funções de confiança expressos no Organograma 1 (Decreto 11.759, 2023).

Figura 1 - Estrutura regimentar da PRF



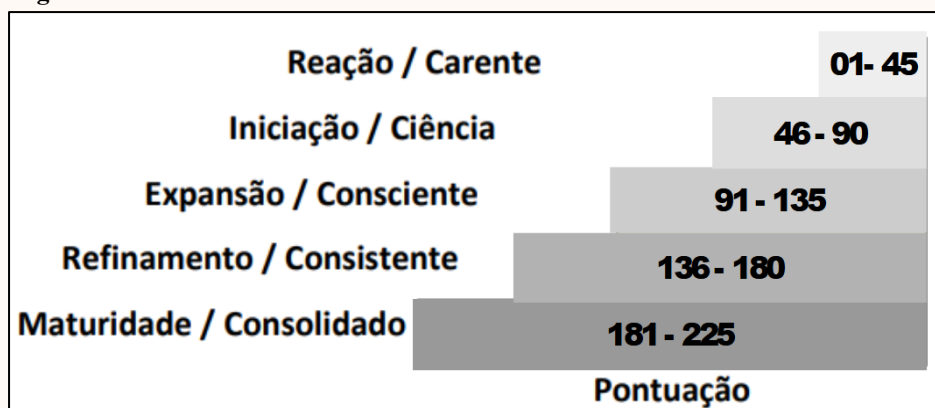
Fonte: Adaptado do Decreto 11.759 (2023)

Constituída por 01 Direção-geral, 05 diretorias, 13 coordenações-gerais, 24 coordenações, 27 divisões, 27 serviços, 318 seções e/ou delegacias regionais, 29 setores e 548 núcleos, além de 27 superintendências regionais com 27 superintendências executivas (SUPEX), a PRF possui uma complexa estrutura regimentar, remetendo ao Órgão um desafio para que a GC forneça fluidez e convergência institucional nas informações e no conhecimento emanado entre os níveis de gestão, culminando com maior sinergia, eficiência e, por consequência, em aperfeiçoamento e inovações de processos e serviços prestados à sociedade.

Para Batista (2012), a determinação do grau de utilização da GC na organização pública, a identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria da GC e a verificação das condições organizacionais voltadas à implementação e manutenção dos processos de GC pelas organizações constituem a finalidade de se avaliar a GC em organizações públicas.

Ressalta-se que o instrumento utilizado para avaliação da GC se vale de nove dimensões (Liderança; Pessoas; Processos; Tecnologia; Processo de GC; Aprendizagem e Inovação; Resultados da GC; Cultura Organizacional; e Arcabouço Legal) e pode-se obter da análise dessas dimensões uma pontuação máxima de 225 pontos, conforme exemplificado na Figura 2 (HELOU, 2015).

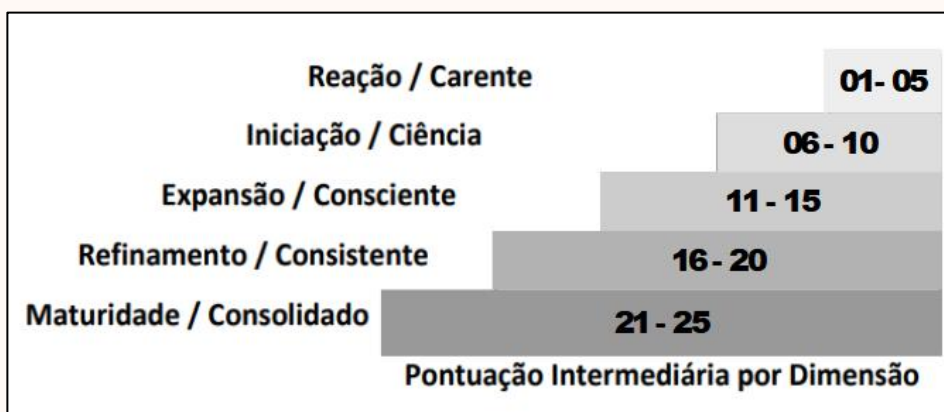
Figura 2 - Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento



Fonte: Extraído de dos Santos e Bastos (2019) a partir de APO (2009); Batista (2012); Helou (2015)

Acrescenta-se que o nível de maturidade de cada dimensão da GC também foi escalonado de forma intermediária em relação à pontuação máxima possível, conforme referencial demonstrado da Figura 3 (HELOU, 2015).

Figura 3 - Nível de Maturidade em cada dimensão da GC



Fonte: Extraído de dos Santos e Bastos (2019) a partir de APO (2009); Batista (2012); Helou (2015)

O objetivo e o conteúdo do questionário foram explicados aos participantes, estando todos de acordo em participar do estudo. Batista (2012) destacou que é fundamental identificar pessoas que possuam perfil condicionado e com afinidade à temática a ser analisada. Sendo assim, a seleção dos participantes dessa pesquisa levou em consideração as proposituras de Batista (2012), bem como os elementos acrescidos por Helou (2015) ao MGCAPB, buscando-se agregar a essa análise a experiência profissional de servidores da PRF que ocupem ou tenham ocupado funções de nível tático e/ou estratégico em diferentes setores de gestão da organização, conforme perfil resumido contido no Quadro 1. Em complemento, a escolha dos participantes considerou a ocupação de funções de gestão que permitissem a interação com o maior número possível de servidores do Órgão analisado, contribuindo para completude de percepção sobre a realidade organizacional acerca dos aspectos de liderança; pessoas; processos; tecnologia; processos de GC; aprendizagem e inovação; resultados da GC; cultura organizacional; e arcabouço legal.

Quadro 1 – Perfil dos policiais participantes da pesquisa

CRITÉRIOS		NÚMERO DE POLICIAIS
Tempo de atuação como PRF	6 a 10 anos	01
	11 a 15 anos	01
	16 a 20 anos	05
	Mais de 20 anos	03
Exerce atualmente função de chefia	SIM	05
	NÃO	05
Função que exerce ou exerceu em nível de chefia na PRF	Chefe de Núcleo	09
	Chefe de Setor	05
	Chefe de Seção	06
	Chefe de Serviço	04
	Chefe de Divisão	05
	Coordenador	07
	Coordenador-geral	05
	Superintendente Regional	04
	Diretor	03

Fonte: dados da pesquisa.

O formulário contendo o questionário avaliativo foi estruturado na plataforma digital “*google formulários*” e enviado pelo endereço eletrônico profissional para resposta de 10 servidores em atividade, conforme perfil descrito no Quadro 1. O número de respondentes foi considerado suficiente para a compreensão da dinâmica do contexto real analisado, considerando o efeito de saturação sugerido por Eisenhardt (1989). A coleta dos dados ocorreu no período entre 25 e 30 de junho de 2024.

Ao utilizar uma amostragem por julgamento, em que o pesquisador usa o seu critério profissional na seleção dos participantes, esse procedimento contribui para o controle de variáveis desconexas ao processo estudado, auxiliando na definição dos limites de generalização dos achados, atentando ainda ao número de participantes (entre 4 e 10) como forma de favorecer possíveis generalizações das conclusões (Eisenhardt, 1989).

4. Resultados e Análise

Os resultados sugerem que a PRF se encontra no nível “Expansão”, o que permite afirmar que a PRF é consciente acerca da GC, havendo práticas de GC em alguns setores do Órgão, mas com iniciativas isoladas, não integradas ou institucionalizadas dentro da Organização (APO, 2009; BATISTA, 2012; HELOU, 2015). Esse resultado pode ser observado no Quadro 2 por meio do resumo da pontuação global média de 95, atribuída pelos policiais participantes da pesquisa.

Quadro 2 – Pontuação global média

Crítérios/Dimensões da GC	Pontuação máxima possível	Pontuação média entre os 10 respondentes
Liderança	25	11,9
Pessoas	25	11,5
Processos	25	11,6
Tecnologia	25	13,5
Processos de GC	25	10
Aprendizagem e inovação	25	12
Resultados da GC	25	12,7

Cultura Organizacional	25	11,5
Arcabouço Legal	25	11,5
TOTAL	225	95

Fonte: dados da pesquisa.

As médias das pontuações intermediárias das dimensões encontram-se praticamente todas no nível Expansão, tal qual observado no resultado global, variando entre pontuações de 11,5 a 13,5. Exceção a essa constatação concerne a dimensão Processos de GC, nível Iniciação, com média 10 na pontuação.

De forma específica, ressalta-se a dimensão Liderança como um aspecto relevante na percepção da importância da criação e do compartilhamento de conhecimento como recurso estratégico (HELOU, 2015) para que a PRF tenha abordagens inovadoras e adaptativas, tal qual apontado por PASCHOITTO et al. (2024). Nesse sentido, os resultados sobre essa dimensão da GC na PRF (média de 11,9 pontos) apontam para a necessidade de que os gestores do Órgão impulsionem de forma mais integrada e institucionalizada a GC organizacional, alinhando-a com projetos estratégicos convergentes à visão do Órgão, bem como os suportes estruturais focados na implementação da GC, coadunando com os apontamentos de APO (2009) e dos Santos e Bastos (2019).

O Capital Humano, expresso pontualmente pela dimensão “Pessoas” no modelo de Helou (2015), sugere que, na PRF, o fator confiança, voltada para o compartilhamento de conhecimento, bem como a criação e o processamento de capital intelectual dentro do Órgão, são aspectos que ainda não acontecem de forma institucionalizada ou integrada entre os servidores e setores da Instituição. Essa dimensão (média de 11,5 pontos) acompanha o nível global da GC na PRF. Dois aspectos da dimensão “Pessoas”, entretanto, se apresentam com incipiência ainda maior sobre auditoria de conhecimentos para alimentação de banco de competências dos servidores e sobre a existência de incentivos para encorajamento da participação de colaboradores no projeto de GC. Na visão dos participantes da pesquisa, esses aspectos são mal realizados, muito mal realizados, ou sequer são realizados pela PRF. De acordo com Helou (2015), é preciso que a PRF reconheça a relevância do conhecimento organizacional, a formação de equipes focadas na elaboração do programa de GC, para o estímulo à cultura voltada à partilha do conhecimento, à prontidão para autoavaliação e ao monitoramento do processo de GC, além de um programa de capacitação para GC, a fim de integrar ou institucionalizar essa dimensão da GC.

A pouca integração, sem institucionalização de medidas sociais e tecnológicas direcionadas à contribuição do conhecimento na PRF, assim como os processos que se utilizam da produtividade, rentabilidade, qualidade e crescimento para impulsionar a melhoria organizacional, emergem do nível intermediário (média de 11,5 pontos) atribuído a essa dimensão. Ademais, os resultados apontam que a ausência de sistematização no processo de compartilhamento de conhecimentos é um aspecto ainda mais incipiente na PRF. Nesse sentido, de acordo com Helou (2015), é preciso que o Órgão formalize, mapeie, gerencie e avalie constantemente os processos organizacionais de coleta e compartilhamento do conhecimento, pautados na implementação de um sistema de GC que impulse a melhoria institucional.

A dimensão “Tecnologia” apresenta-se como o nível de maior maturidade entre as nove dimensões de GC avaliadas na PRF (média de 13,5 pontos). Entretanto, a presença de plataforma de retenção do conhecimento, dos processos de construção e compartilhamento de conhecimento a partir de ferramentas tecnológicas eficazes, bem como a disponibilidade de ferramentas de trabalho colaborativo que favoreçam a participação dos policiais à distância e no decorrer do tempo (APO, 2009) parecem não encontrar no Órgão o suporte integrado ou institucionalizado de TI. Tendo em vista que as organizações públicas buscam constantemente formas de TI para incrementarem a eficiência processual interna (KASSA; NING, 2023), não basta para a PRF disponibilizar suporte de TI em algumas áreas, com iniciativas isoladas e sem o alinhamento com as estratégias institucionais e a implementação de um sistema que suporte as unidades do Órgão e que seja direcionado à comunicação para transferência e partilha do conhecimento.

O aspecto da GC que mais interfere negativamente no nível de maturidade da GC na PRF é a dimensão “Processos de GC” (média de 10 pontos), indicando que o Órgão está apenas começando a reconhecer a necessidade de implementar um mapa de conhecimento, de processo sistemático direcionado à GC, bem como respeitar as fases do conhecimento, assim como necessidades apontadas por APO (2009) e Batista (2012). Assim, de acordo com os apontamentos dos participantes da pesquisa, é praticamente inexistente na PRF um mecanismo que retenha de forma institucionalizada o conhecimento essencial de servidores que estão saindo a organização, assim como a carência de distribuição dos ativos ou recursos de conhecimento por todas as áreas do Órgão.

Apesar de temas referentes à aprendizagem e inovação serem alvo constante de esforços das organizações públicas na busca por soluções de problemas conexos a ambientes incertos, complexos e cada vez mais dinâmicos,

estando vinculadas ao modelo de GC (LIRA; PINTO, 2021; HOFFMANN, 2012; SANTANA; PEREIRA, 2024), os resultados observados na PRF apresentam diagnóstico com lacunas que foram ressaltadas pelos gestores e ex-gestores do Órgão que aderiram a essa pesquisa. Além do fomento isolado de serviços e tecnologias a partir do processo de conhecimento institucional da PRF e da influência pouco integrada do processo de conhecimento sobre a aprendizagem e inovação nos diversos níveis e áreas organizacionais, a análise dos questionários respondidos pelos policiais apontou que a organização pouco considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem, mesmo quando não ocorre repetidamente. Assim como observado em outras organizações do setor público (MAQDLIYAN; SETIAWAN, 2023), a incipiência no compartilhamento de objetivos de inovação na PRF, de forma institucionalizada, constitui um desafio para o oferecimento de serviços novos e possivelmente melhores à sociedade.

Um dos alicerces para implementação de um modelo de GC que seja condizente com a realidade e características da organização (ABDALLA et al., 2016; BATISTA; COSTA, 2013) são os resultados que o Órgão almeja alcançar com CG (BATISTA, 2014). Com resultado médio de 12,7 pontos, o diagnóstico na PRF permitiu avaliar o histórico organizacional em relação à implementação da GC, conforme sugerido por APO (2009). Apesar da aparente “consciência” do Órgão no tocante à relevância de implementação de indicadores avaliativos, sua utilização é vista pelos servidores que participaram da pesquisa como mal realizada quando o objetivo é a averiguação do impacto das contribuições e das iniciativas da GC nos resultados da organização.

Em relação à cultura organizacional, os resultados sugerem que a PRF se encontra num estágio intermediário de expansão (média de 11,5 pontos). Mesmo diante das idiossincrasias que permeiam a cultura de um Órgão do setor público e dos desafios para o compartilhamento de conhecimento (KASSA; NING, 2023; LIRA; PINTO, 2021; MC EVOY et al., 2019), a PRF parece ter consciência sobre a relevância das crenças, leis, costumes, conhecimento, hábitos e aptidões dos seus servidores sobre a GC institucional. Salienta-se que, apesar do panorama intermediário detectado e que pode favorecer o avanço em direção à institucionalização de uma cultura de trabalho que estimule a atuação colaborativa e em equipes interdisciplinares, os resultados indicam que ainda há muito retrabalho em função da PRF não compartilhar as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização.

Por fim, a dimensão “Arcabouço legal” demonstrou um importante aspecto institucional para indicar se os atos humanos ou de pessoas jurídicas na PRF estão dentro do permitido pelo sistema jurídico. Mais uma vez, com resultado alicerçado em nível intermediário (média de 11,5 pontos), a PRF parece empregar apenas mecanismos de avaliação de forma isolada e com ações mal realizadas no tocante ao acompanhamento de mudanças nos procedimentos jurídicos do Órgão, carecendo de um sistema permanente de avaliação nesse sentido.

Na seção seguinte, estão consignadas as oportunidades de melhoria e demais conclusões geradas a partir do diagnóstico do grau de maturidade da CG da PRF.

4.1 - Oportunidades de Intervenções para Melhorias

As fragilidades detectadas no diagnóstico podem ser superadas por meio de intervenções estratégicas que transformem iniciativas isoladas em práticas institucionalizadas. Com base nos resultados, sugerem-se as seguintes ações fundamentais:

- a) **liderança estratégica:** instituir um Conselho Consultivo permanente, vinculado à Direção-Geral e composto por gestores de áreas estratégicas, para alinhar a GC aos objetivos finalísticos do Órgão;
- b) **mensuração de resultados:** estabelecer e utilizar de forma referencial os indicadores de desempenho que permitam aos gestores mensurar o impacto real das práticas de GC na eficiência institucional;
- c) **gestão de pessoas:** alimentar o banco de competências por meio da Universidade Corporativa da PRF, utilizando auditorias de conhecimento céleres e incentivando a participação via editais de “caça talentos” e valorização funcional;
- d) **sistematização de processos:** implementar relatórios gerenciais padronizados e mapear conhecimentos essenciais por setor para evitar a perda de capital intelectual em movimentações de pessoal;
- e) **infraestrutura tecnológica:** firmar termos de cooperação interinstitucional e criar comissões permanentes de TI, com a participação de policiais da atividade fim, para adequar os sistemas às necessidades operacionais;
- f) **fomento à inovação:** restabelecer uma área formal de inovação vinculada à UniPRF, estimulando a autonomia criativa dos servidores e tratando o erro como oportunidade de aprendizado organizacional;
- g) **cultura e transparência:** avaliar periodicamente o arcabouço jurídico e utilizar a comunicação social para difundir lições aprendidas e melhores práticas, mitigando retrabalhos.

Outrossim, seria conveniente que a PRF institucionalizasse novamente uma área responsável pela inovação, tal qual permeou a estrutura do Órgão por um breve período, ao ser criadas uma Coordenação de inovação e uma Divisão de Inovação e Tecnologias Estruturantes (Portaria nº 224/MJSP, 2018). Essa aparente ausência de prioridade institucional em relação a inovação poderia ser minimizada com a vinculação da área de inovação e aprendizagem à Universidade Corporativa do Órgão, setor responsável pelas ações formais de ensino e pesquisa na PRF (Decreto nº 11.759, 2023).

As melhores práticas e lições aprendidas pelo Órgão, seja por meio dos processos e práticas pré-existentes, ou pelas ações sugeridas por este estudo, precisam ser constantemente avaliadas em função das possíveis necessidades de ajustes e mudanças no arcabouço jurídico e compartilhadas por toda a organização para que não haja retrabalho e quebras nos ciclos de implementação, integração ou institucionalização dos processos voltados à GC. Para isso, torna-se ainda necessária que a área de comunicação social do Órgão trabalhe ativamente com diretrizes que garantam a transparência institucional entre os seus servidores e em relação à sociedade.

5. Conclusões

Este estudo fornece um diagnóstico auto avaliativo acerca do grau de maturidade da GC no âmbito da PRF, com a identificação de fragilidades organizacionais no que tange à gestão do capital intelectual da instituição e que fomentem oportunidades de melhorias na GC do Órgão em busca de aperfeiçoamento dos processos, projetos e serviços prestados à sociedade.

O questionamento sobre o nível de maturidade da GC em um Órgão de segurança pública brasileiro e as oportunidades de contribuição para a CG na PRF conduziram o objetivo deste artigo para analisar o nível de maturidade da GC na PRF, por meio da aplicação do modelo sugerido por Helou (2015). Nesse contexto, verificou-se que o nível “Expansão” (média de 95 pontos) reflete a atual estrutura organizacional da PRF no que tange às práticas de GC. A verificação da presença de consciência organizacional, pautada em práticas isoladas de GC no Órgão estudado, foi complementada pela análise das dimensões que compõem o modelo utilizado para a avaliação da GC na PRF (liderança, pessoas, processos, tecnologia, processo de GC, aprendizagem e inovação, resultados da GC, cultura organizacional e arcabouço legal), a partir das pontuações intermediárias atribuídas pelos respondentes da pesquisa. Nesse sentido, a incipiência organizacional concernente à maturidade da GC na PRF reflete a realidade de boa tarde dos órgãos públicos no Brasil (BATISTA et al., 2015; DOS SANTOS; BASTOS, 2019) apresentando-se como um desafio organizacional de ir além das intervenções isoladas detectadas, desenvolvendo uma intervenção global e coesa de GC na organização (MC EVOY et al., 2019).

A partir da autoavaliação sobre GC na PRF, este estudo contribui com originalidade acadêmica em função da aplicação do modelo proposto por Helou (2015) a um Órgão de segurança pública federal brasileiro, fornecendo aos gestores da PRF a oportunidade de se amparar em aspectos do desenvolvimento contínuo da aprendizagem organizacional, tendo o conhecimento como ativo estratégico e prioritário.

Essa análise pode ser ampliada a partir da inclusão de mais servidores de nível com visão estratégica da PRF, a fim de detectar e preencher lacunas emergentes, incluindo análises setoriais, assim como o estudo desenvolvido por Kraemer (2018), contribuindo para evolução dos estudos sobre GC em instituições de segurança pública e, sobretudo, para a melhoria dos serviços prestados à sociedade a partir da priorização do conhecimento como um valioso ativo da gestão organizacional.

6. Referências

- ABDALLA, M.; BOTELHO, C. F.; BRITO, P.; SILVA, Y. V. Representação social da liderança: análise em uma organização da administração pública federal. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, v. 2, n. 1, p. 52-66, 2016.
- ALFENAS, R. A. D. S.; SANTOS, C. S. D.; DIAS, D. C. D. S.; ARAÚJO, V. G. B. D.; SILVA, D. V. F. M. R. Gestão do conhecimento nas organizações brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017. *Revista do Serviço Público*, v. 72, n.2, p. 452-478, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i1.3913>. Acesso em: 17 jun. 2024.
- BATISTA, F. F. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2012.
- BATISTA, F. F. Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa IPEA 2014 – níveis de maturidade. [S. l.: s. n.], 2014. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6581/1/td_2168.pdf. Acesso em: 19 ago. 2024.
- BATISTA, F. F.; RECH, A. R.; GOMES, C. D. A.; SANTOS, D. L. N.; ANDRADE, E. C. S.; MALLMANN, M. L.; COSTA, V. D. S. Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira. *Texto para Discussão*, n. 1941, 2014.
- BATISTA, F. F.; COSTA, V. S. Alinhando o modelo, o método de implementação e a prática de gestão do conhecimento (GC): o caso do Repositório do Conhecimento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (RCIpea). *Revista do Serviço Público*, v. 64, n. 1, p. 59-76, 2013.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 12 jun. 2024.
- BRASIL. Decreto nº 11.759, de 30 de outubro de 2023. Altera o Decreto nº 11.348, de 1º de janeiro de 2023, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Justiça e Segurança Pública, e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11759.htm. Acesso em: 12 jun. 2024.
- BRASIL. Decreto nº 1.655, de 3 de outubro de 1995. Define a competência da Polícia Rodoviária Federal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1655.htm. Acesso em: 03 jun. 2024.
- BRASIL. Decreto nº 18.323, de 24 de julho de 1928. Aprova o regulamento para a circulação internacional de automóveis no território brasileiro e para a sinalização, segurança do trânsito e polícia das estradas de rodagem. Brasília, DF: Presidência da República, 1928. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DECnumero=18323eato=1928eato=0970TSq5kejpWTd56>. Acesso em: 03 jun. 2024.
- DA SILVA FREITAS, E. Gestão do conhecimento na administração pública: tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas. *Revista Controle: Doutrinas e Artigos*, v. 15, n. 1, p. 424-457, 2017.
- BLACKMAN, T.; DENNER, L. Knowledge management in the public sector: an online presence as a tool for capture and sharing. Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2013.

DOS SANTOS MARONATO, E. L.; STANKOWITZ, R. F. Gestão do conhecimento: o elemento confiança para o compartilhamento do conhecimento. *Gestão e Desenvolvimento em Revista*, v. 3, n. 2, p. 112-126, 2017.

GONÇALVES TEIXEIRA, W.; FRANKLIN FROGERI, R.; PELLOSO PIURCOSKY, F. Maturidade da gestão do conhecimento na Comissão de Implantação do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (Ciscea). *Revista do Serviço Público*, v. 71, n. 3, 2020.

KRAEMER, R. *Modelo de maturidade do sistema de educação corporativa*. 162 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

LIRA, L. D. M.; PINTO, I. M. B. S. Diagnóstico da gestão do conhecimento no setor público: estudo de caso no Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas. *Perspectivas em Gestão e Conhecimento*, v. 11, p. 35-55, 2021.

HELOU, A. R. H. A. *Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública*. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/336394>. Acesso em: 1 jul. 2024.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 21, p. 97-118, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2462>. Acesso em: 07 jul. 2024.

KASSA, E. T.; NING, J. A systematic review on the roles of knowledge management in public sectors: synthesis and way forwards. *Heliyon*, v. 9, n. 11, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22293>. Acesso em: 05 jul. 2024.

LAIHONEN, H.; KORK, A. A.; SINERVO, L. M. Advancing public sector knowledge management: towards an understanding of knowledge formation in public administration. *Knowledge Management Research e Practice*, v. 22, n. 3, p. 223-233, 2024.

LIRA, L. D. M.; PINTO, I. M. B. S. Diagnóstico da gestão do conhecimento no setor público: estudo de caso no Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas. *Perspectivas em Gestão e Conhecimento*, v. 11, p. 35-55, 2021.

MAQDLIYAN, R.; SETIAWAN, D. Antecedents and consequences of public sector organizational innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, v. 9, n. 2, 2023.

MARQUES, J. M. R.; LA FALCE, J. L.; MARQUES, F. M. F. R.; MUYLDER, C. F.; SILVA, J. T. M. The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. *Journal of Knowledge Management*, v. 23, n. 3, p. 489-507, 2019.

MASSARO, M.; DUMAY, J.; GARLATTI, A. Public sector knowledge management: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, v. 19, n. 3, p. 530-558, 2015.

MC EVOY, P. J.; RAGAB, M. A. F.; ARISHA, A. The effectiveness of knowledge management in the public sector. *Knowledge Management Research e Practice*, v. 17, n. 1, p. 39-51, 2019.

MENEGHATTI, M. R.; RUAS, R. L. Formação teórica e tendências dos estudos de gestão do conhecimento na administração pública. *Revista Estudo e Debate*, v. 27, n. 2, 2020.

MEHTA, A. M.; TARIQ, M. An institution based view towards innovation strategy and knowledge management in the European region. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, v. 23, n. 4, p. 223-228, 2020.



ARTIGO

MUQADAS, F.; REHMAN, M.; ASLAM, U.; UR-RAHMAN, U. Exploring the challenges, trends and issues for knowledge sharing: a study on employees in public sector universities. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, v. 47, n. 1, p. 2-15, 2017.

PASCHOIOTTO, W. P.; CUNHA, C. J. C. D. A.; SILVA, S. M. D. Liderança no processo de inovação colaborativa no setor público: uma revisão integrativa. *Revista de Administração Pública*, v. 58, e2023-0037, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220230037>. Acesso em: 23 jun. 2024.

PRF. Portaria nº 16/DIREX/PRF. Estabelece as condições para a participação de servidores no Programa de Mestrado UnB-PRF, regulamenta a condução do curso e dá outras providências. *Boletim de Serviço Eletrônico*, 28 out. 2019. Brasília, DF.

PRF. Portaria nº 224/MJSP. Aprova o Regimento Interno da Polícia Rodoviária Federal. *Diário Oficial da União*, 6 dez. 2018. Brasília, DF.

PRF. Portaria nº 245/DG/PRF. Aprova o Plano Estratégico da PRF para período 2023 a 2028 e estabelece os Planos Diretores, diretrizes para elaboração dos Planos Táticos. *Boletim de Serviço Eletrônico*, 3 jul. 2023. Brasília, DF.

SANTANA, L. D.; PEREIRA, F. M. Gestão do conhecimento na administração pública: temas e modelos. *Ciência da Informação Express*, v. 5, p. 1-25, 2024.

SEBA, I.; ROWLEY, J. Knowledge management in UK police forces. *Journal of Knowledge Management*, v. 14, n. 4, p. 611-626, 2010.

SILVA FILHO, W. K.; AGUIAR, J. A.; LEAL, G. S.; SILVA, H. R. F. A gestão do conhecimento na administração pública: uma revisão integrativa da literatura. *Revista Foco*, v. 16, n. 6, e2468, 2023.

SINHA, R. R.; DATE, H. A. A comparative analysis of knowledge management process maturity models. *International Journal of Innovative Research and Studies*, v. 2, n. 5, p. 223, 2013.

SOUTO, L. F.; BRUNO-FARIA, M. F. Risco de perda de conhecimento no contexto da administração pública: uma análise bibliométrica da produção científica indexada na base de dados SciELO. *Revista Economia e Gestão*, v. 21, n. 60, p. 42-61, 2022.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Trad. Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WEBER, G.; CABRAS, I.; PEREDO, A. M.; Yanguas-PARRA, P.; PRIME, K. S. Exploring resilience in public services within marginalised communities during COVID-19: the case of coal mining regions in Colombia. *Journal of Cleaner Production*, v. 415, 137880, 2023.