

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
**ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO**

Projeto de Pesquisa

**A PERCEPÇÃO DO CORPO DOCENTE SOBRE A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO TÁCITO RELEVANTE NA POLÍCIA  
RODOVIÁRIA FEDERAL**

**Émerson Falconi Chimendes**

**Nível: meso.**

**Temática: estratégias, administração, infraestruturas e modelos teóricos  
organizacionais para o desenvolvimento, a implementação.**

Florianópolis

06 de dezembro de 2020

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CFI	Curso de Formação de Instrutores
CFP	Curso de Formação Profissional
COEN	Coordenação de Ensino
CTE	Curso de Técnicas de Ensino
CTR	Conhecimento Tácito Relevante
DNER	Departamento Nacional de Estradas de Rodagem
DT	Design Thinking
MJ	Ministério da Justiça
PRF	Polícia Rodoviária Federal
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UniPRF	Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal

## **1 PROBLEMA DE PESQUISA**

O ensino da PRF nasceu sob a gestão do Diretor Geral do Departamento de Polícia Rodoviária Federal, General Álvaro Henrique Vianna de Moraes com a publicação do Regimento Interno pela Portaria MJ nº 166 de 16/02/2001, criando a primeira unidade de ensino na PRF, a Coordenação de Ensino em Brasília (ACADEMIA NACIONAL DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL, 2019).

Desde 2006, tenho acompanhado a busca da PRF pela qualificação do seu método de ensino, fruto do esforço e do trabalho árduo de dezenas de servidores, criando as bases para que o ensino alcançasse a qualidade que possui.

Muito conhecimento é produzido pelos servidores na instituição, nas atividades operacionais, administrativas e educacionais. Esse conhecimento produzido, fruto das experiências bem ou mal sucedidas ou das ideias como solução para as dificuldades encontradas nas atividades executadas, não recebe a devida atenção para evitar sua perda ou que fique restrito a um servidor. Tais ideias poderiam melhorar a eficiência do órgão na prestação de serviço à sociedade por meio de sua disseminação nas ações educacionais.

No Sistema de Educação Corporativa também ocorre esse fenômeno. Nas atividades de ensino, surgem muitas ideias, boas práticas e conhecimentos oriundos das experiências dos instrutores e coordenadores dos cursos. Tenho visto que parte desse conhecimento produzido chega a ser documentado nos relatórios, porém, ainda sim, são pouco implementadas por servidores que puderam observar a aplicação pelo idealizador.

A retenção e a disseminação dessas ideias é fundamental para a produção de conhecimento relevante, evitando a sua perda, inclusive, pela aposentadoria dos servidores. Muller (2018) cita a importância da gestão desses ativos intelectuais e da produção de novos conhecimentos a partir deles, agregando-os aos serviços, processos e resultados do órgão.

Considerando isso, a questão que se coloca neste trabalho de pesquisa é: **como, na percepção do corpo docente, é a gestão do conhecimento tácito relevante na Polícia Rodoviária Federal?**

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Segundo Academia Nacional da Polícia Rodoviária Federal (2019), que traz a história da instituição, a PRF foi criada em 1928, recebendo a denominação inicial de “Polícia das Estradas”. Segundo o autor:

Em 1945, com o surgimento do DNER, a Polícia das Estradas passou a se denominar Polícia Rodoviária Federal, sob o comando daquele órgão. Em 1958 aconteceu o “Curso de Aperfeiçoamento da Polícia Rodoviária Federal”. A PRF era uma Divisão do DNER, que integrava o Ministério da Viação e Obras Públicas. O Curso teve aulas de Técnica de Estudo, Matemática, Português, Geografia do Brasil, Relações Públicas, Operação e Manutenção de Veículos, Desenho, Sinalização, Noções de Direito, Governo Civil, Conhecimento de Técnica Rodoviária, Operação de Rádio, Instruções Administrativas, Primeiros Socorros, Educação Física e Etiqueta, além de palestras dadas por especialistas advindos do próprio DNER, do Exército e outras instituições convidadas a colaborar.

Na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, a PRF foi institucionalizada e integrada ao Sistema Nacional de Segurança Pública. Em 1991, passou a integrar o Ministério da Justiça como um Departamento. Até o final dos anos 90, a formação do policial era muito rápida, com cursos de poucas horas, geralmente com instruções ministradas por servidores de outros órgãos. Até esse período, todo conhecimento necessário para realizar as atividades rotineiras como Policial Rodoviário Federal eram aprendidos com os policiais mais antigos, durante a jornada de trabalho (ibidem).

Em 2000, houve o primeiro curso voltado para a formação de docentes. Em 2001, foi publicada a Portaria MJ nº 166 com o novo Regimento Interno da PRF, onde foi criada a Coordenação de Ensino - COEN. Poucos meses depois, em parceria com a UFSC, foi realizado o Curso de Técnicas de Ensino – CTE. O CFP em 2002 foi a primeira edição com a orientação e corpo docente formados unicamente por Policiais Rodoviários Federais. Em 2004, a instituição criou seu primeiro Curso de Formação de Instrutores (ibidem).

Desde então, a PRF evoluiu exponencialmente seu sistema de ensino, com centros de treinamentos em alguns Estados e a UniPRF, sediada em Florianópolis, com capacidade de formar mais de 1.200 alunos em um CFP.

Em 2019, o CFP tinha carga horária 880 horas distribuídas em 27 disciplinas, e mais 8 horas de palestras e ação de comunicação social (ACADEMIA NACIONAL DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL, 2019). Esse curso tinha como competência:

Preparar o candidato para que tenha o **conhecimento policial mínimo necessário**, estando apto a exercer as atividades de APRF em seu primeiro dia de serviço. [...] para que possa, logo em seu primeiro momento como profissional, contribuir para a segurança pública no país, promovendo a paz, além de combater com eficiência a criminalidade nas rodovias federais, com reflexos positivos à sociedade brasileira. (grifo nosso).

Pode-se inferir que o CFP não tem capacidade de abranger todo o conhecimento para exercício da atividade com excelência, deixando diversas lacunas de conhecimento que poderão ser preenchidas com a experiência e com novas capacitações. Mesmo com algumas lacunas preenchidas, surgirão outras como resultado da evolução tecnológica, social, legal e do *modus operandi* da atividade criminosa.

Por esse motivo, tem-se como objetivo, entre outros, o resultado institucional citado no Mapa Estratégico PRF 2020-2028 “Prover informação e conhecimento para soluções de segurança pública” (POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL, 2019). Também, no seu Plano Estratégico 2020-2028, a PRF apresenta como horizonte para 2028, entre outros objetivos, a “Promoção da cultura de inovação, vivenciando constante atualização e aperfeiçoamento nos processos e equipamentos” (ibidem).

Nesse ponto, passou-se a nos questionar quantos conhecimentos produzidos pelos servidores, resultados de suas inferências, estudos, experiências, habilidades, que são estrategicamente relevantes para a instituição, mas ainda são disseminados por meio da socialização, com mínima abrangência, produzindo poucos, mas excelentes resultados pontuais.

Diante desse contexto, o presente trabalho justifica-se pelo princípio da eficiência, da oportunidade, da economicidade e da impessoalidade, visto que pode envolver instrutores que atuam nas mais diversas funções no órgão, contando com a diversidade de experiências e pontos de vista para busca de

soluções factíveis, inovadoras e relevantes para o ensino corporativo. Também destaca-se a busca da excelência, da transparência e do profissionalismo no trato das informações relativas obtidas junto ao corpo docente.

Dentre os beneficiários, tem-se o corpo docente, que está entre os principais atores nesse processo de contribuição e disseminação do conhecimento, a UniPRF, que será provida de melhoria constante no seu sistema educacional, o próprio órgão, que terá processos pedagógicos e/ou logísticos cada vez mais eficientes e eficazes e, por fim, a sociedade que fará uso direto e indireto de um serviço público de excelência.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo geral**

Buscar a percepção do corpo docente acerca da gestão do conhecimento tácito relevante dos servidores na PRF.

#### **3.2 Objetivos específicos**

Durante o desenvolvimento do projeto, objetivamos:

- Conhecer o entendimento dos docentes sobre o que é e como se desenvolve o conhecimento tácito relevante;
- Conhecer a percepção de como o conhecimento tácito relevante é gerido atualmente na PRF;
- Conhecer a opinião sobre a forma ideal de gerir o conhecimento tácito relevante disponível na Polícia Rodoviária Federal.



#### **4 REFERENCIAL TEÓRICO**

O dinamismo da atividade policial tem relação direta com o comportamento social. Essa relação se dá em função das necessidades de controle comportamental. Conforme Mlodinow (2015), o surgimento da polícia foi uma necessidade para controlar as interações com estranhos e seus conflitos, na medida que os assentamentos expandiram de dezenas ou centenas para milhares de pessoas.

Gerenciar esses conflitos nunca foi ou será uma tarefa fácil. Ela exige dos policiais, representando a instituição, conhecimento sobre os fatos e a legislação que rege aquela sociedade. Para dificultar ainda mais esse processo de mediação ou controle, alguns indivíduos utilizam meios ardilosos ou fraudulentos para ludibriar a polícia e o sistema judicial no intuito de livrar-se da punição.

Nesse contexto, os indivíduos em atividade criminosa exigem cada vez mais criatividade e conhecimento da polícia, dos policiais, na descoberta de ação flagrante ou ato preparatório de crime. A mutabilidade e a capacidade de irradiação da atividade criminosa, orquestrada por facções criminosas, potencializa ainda mais essa necessidade de conhecer e divulgar os métodos utilizados pelo crime. Respeitada a proporcionalidade danosa, a mesma lógica se aplica à fiscalização de trânsito, que na pior das hipóteses, resulta em lesões graves e mortes dos cidadãos.

Diante disso, temos um grande desafio: a gestão desse conhecimento produzido e em constante mutação. Takeuchi e Nonaka (2008) citam que a gestão do conhecimento está no centro da agenda de todo administrador. A criação continuada de novos conhecimentos precisa ser constante, com disseminação rápida. Logo após ser criado, o conhecimento pode se tornar obsoleto, tendo em vista o ambiente complexo, competitivo e de mudanças rápidas.

## 4.1 Gestão do Conhecimento

Como Muller (2018) destaca, “quando falamos em transferência de conhecimento, precisamos focar no que é *conhecimento estrategicamente relevante* para as organizações; [...]”, deixando evidente que existe muito conhecimento no indivíduo, mas sob o ponto de vista organizacional, é necessário que se faça a filtragem para definir quais conhecimentos são estrategicamente relevantes no atual contexto organizacional.

Para Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento explícito é aquele transmissível na linguagem formal ou sistemática. Já o conhecimento tácito é pessoal, inclui elementos técnicos e cognitivos. Para os autores, o elemento cognitivo advém da formação de modelos mentais, fruto do entendimento e da formação de esquemas e analogias em suas mentes. O elemento técnico trata-se das habilidades concretas o *know-how* do indivíduo, ou seja, sua habilidade adquirida pela experiência, seu saber prático.

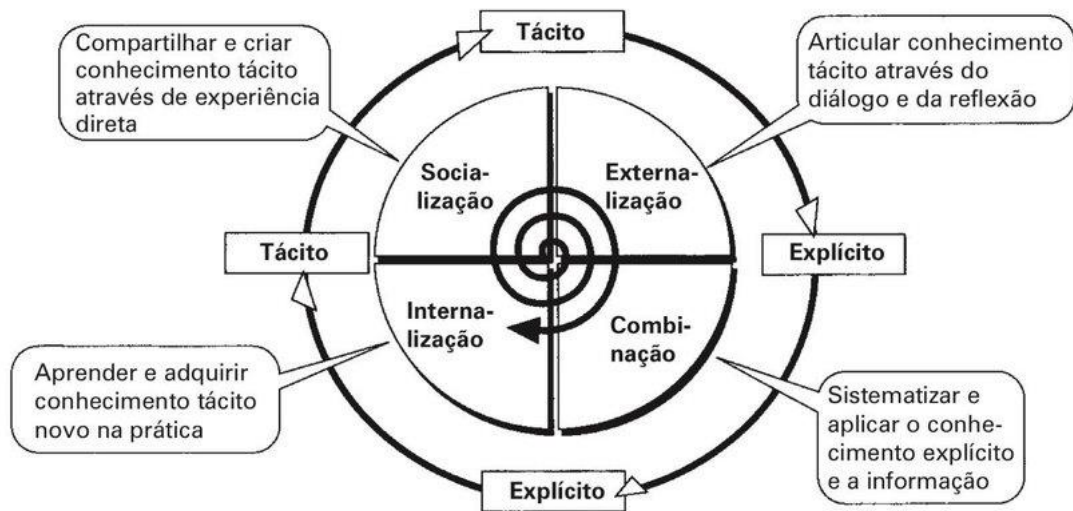
Se o conhecimento tácito é oriundo da observação, das experiências, da formação de modelos mentais e do saber prático, é possível afirmar que o mesmo está sujeito a erros. Morin (2000) afirma que “o conhecimento não é um espelho das coisas ou do mundo externo. Todas as percepções são, ao mesmo tempo, traduções e reconstruções cerebrais com base em estímulos e sinais captados e codificados pelos sentidos”.

Maquiavel (2012) tem uma passagem em seu livro, onde o príncipe dos aqueus realizava provocações procurando entender os modelos mentais dos amigos e suas razões:

[...] e quando estava no campo com os amigos, com frequência parava e raciocinava com eles: - Se os inimigos estivessem em cima daquele morro, e nós estivéssemos aqui com o nosso exército, qual dos dois estaria em vantagem? Se quiséssemos bater em retirada, como faríamos? [...] e propunha-lhes caminhando, todas as possibilidades que podem ocorrer a um exército; buscava a opinião deles, formulava a sua e corroborava com as razões, de forma que, graças a estas cogitações constantes, nunca ocorria uma situação para a qual não tivesse remédio quando comandava os exércitos.

O processo de gestão de conhecimento segue uma dinâmica em espiral, como mostra a figura abaixo.

**Figura 1 - Processo SECI**



**Fonte:** Takeuchi e Nonaka (2008).

Esse processo, segundo Takeuchi e Nonaka (2008), é composto por quatro etapas, apresentadas na figura acima: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

Das etapas apresentadas, o grande desafio está na Externalização, pois a maior dificuldade é traduzir modelos mentais, habilidades cognitivas e motoras e percepções aguçadas para textos, imagens ou vídeos. Executar essa tarefa depende muito de comprometimento pessoal de quem detém esse conhecimento e habilidade para traduzir esse conhecimento tácito em palavras.

Considerando o contexto organizacional da PRF, uma instituição de segurança pública, é possível afirmar que todo servidor está produzindo conhecimento a todo momento nas suas atividades laborais. Ao focarmos na atividade de segurança pública, é possível verificar grande aumento na velocidade de produção desse conhecimento, visto que a atividade criminosa está sempre buscando meios de burlar a fiscalização, desenvolvendo métodos cada vez mais criativos para transporte de produtos ilícitos, cometimento de fraudes ou crimes violentos, enquanto o policial tenta descobrir esses métodos por meio dos dados obtidos na atividade.

Considerando que o conhecimento explícito nas mais diversas áreas estão documentados por meio de manuais, apostilas, instruções normativas, entre outros documentos produzidos pela PRF, faz-se necessária a filtragem e a disseminação daquele conhecimento que ainda não foi explicitado, mas que é de grande importância para a instituição na prestação do serviço público com excelência.

## **4.2 A Dialética e Seus Riscos**

Dado que os Policiais Rodoviários Federais estão produzindo conhecimento a todo momento, com base nas próprias observações e experiências, haverá aquele momento onde provavelmente esses conhecimentos produzidos entrarão em choque ou contradição.

Takeuchi e Nonaka (2008) citam que a dialética é uma forma de raciocínio proveniente da Grécia Antiga e possui duas características, a sua ênfase na mudança e a sua ênfase nos opostos. Os autores explicam que a dialética parte de uma tese, seu ponto inicial, dela surge a antítese em oposição ou negação da tese proposta. Após a reconciliação e a transcendência, surge a síntese. Adiante, essa síntese torna-se nova tese, que pode ser refutada por outra antítese e assim por diante. A transcendência e a síntese dessas contradições são exatamente o processo de criação do conhecimento.

Os autores explicam ainda que “no âmago da criação de conhecimento das empresas está sua habilidade de envolver os opostos, cultivá-los e usá-los como um convite para encontrar o melhor caminho” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Entretanto, Schopenhauer (2017) explica que a dialética nem sempre está em busca da verdade objetiva pura, pois isso é objeto da lógica. Ele esclarece que a dialética é uma esgrima intelectual, uma arte de “disputar de modo a ter razão *per faz et nefas* [por meios lícitos ou ilícitos]” (SCHOPENHAUER, 2017), em razão da perversidade humana, cuja vaidade pode sobrepor a honestidade.

### **4.3 Inovação na PRF**

A Polícia Rodoviária Federal tem como um dos Resultados Institucionais contidos em seu Mapa Estratégico “Prover informação e conhecimento para soluções de segurança pública” (POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL, 2019). Em seu Plano Estratégico 2020-2028, a PRF se mostra atenta à necessidade de inovação e governança do conhecimento (ibidem):

O estabelecimento de um modelo de governança do conhecimento na PRF implica essencialmente desenhar os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão do conhecimento, com vistas à indução de políticas públicas e a uma melhor prestação de serviços de interesse da sociedade. Na prática, isso significa estabelecer processos, criar e aperfeiçoar regulamentos, tomar decisões e fomentar costumes e ideias que mostram a maneira como a PRF dirige e administra o seu conhecimento.

O Projeto Saber PRF (POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL, 2017) desenvolveu uma “plataforma para captura, pulverização e reconstrução dos saberes policiais” visando a construção de uma enciclopédia da PRF para democratizar o conhecimento e melhorar o serviço prestado à sociedade. Essa plataforma chama-se WikiPRF.

A WikiPRF é classificada como uma fonte secundária de informação (CUNHA, 2001), contendo opiniões e análises feitas pelos servidores sobre os mais diversos temas de interesse da instituição. Entretanto, ainda está subutilizada, não atendendo a necessidade de modo satisfatório.

### **4.4 Administração das Ideias e *Insights***

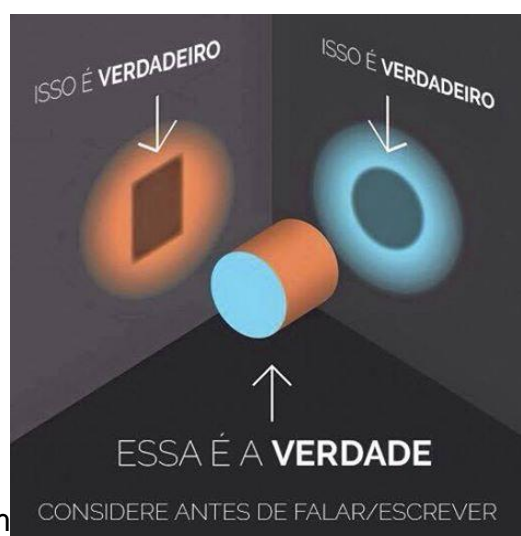
A gestão do conhecimento na área de segurança pública, como mostrado anteriormente, apresenta-se como um desafio constante, pela necessidade de disrupção dos métodos tradicionais de captura do conhecimento, sua validação e disseminação de forma mais ágil, devido à rapidez e à complexidade que as mudanças se apresentam.

Como destaca Muller (2018), o conhecimento é “um recurso valioso e estratégico”, assim como o ganho com a heterogeneidade do grupo. Como os problemas são vistos e entendidos de modos diferentes, visto que os integrantes do grupo baseiam-se em premissas diferentes e enxergam soluções diferentes, o pensamento divergente tem enorme potencial de inovação. Fortalecendo esse pensamento, Migliori (2013) explica que, por um tempo determinado, podemos recuperar informações das memórias semântica, episódica, de curto e de longo prazo, associando-as à novas informações ou ideias. O resultado dessa associação é o surgimento de uma nova ideia, uma nova perspectiva sobre um aspecto específico ou um aprendizado.

Johnson (2011) aponta que as grandes ideias levam muito tempo para evoluir e passam um bom tempo hibernadas. Normalmente, elas são resultados de junções de palpites e ideias conhecidas, ganhando dimensões que o indivíduo não poderia conceber sozinho. Por isso essa divergência não pode ser vista como algo ruim, mas complementar. É como se tivéssemos duas projeções de uma forma tridimensional em paredes perpendiculares, de um ponto de vista alguém defenderá que se trata de um círculo (tese), de outro, que se trata de um retângulo (antítese), quando, a verdadeira forma um cilindro (síntese).

**Figura 2 –** Projeção

do cilindro



Fonte: Wordpress (2015).

Ademais, segundo Johnson (2011), as ideias surgem em momentos inesperados, correndo o risco de se perder pela característica temporária da memória operacional e, principalmente, pela falta de registro.

Schmidt e Wrisberg (2010) explicam que a capacidade de atenção é limitada, principalmente quando recebemos diversos estímulos e esses exigem uma resposta. Segundo os autores, o desafio “[...] é administrar o espaço de atenção, tomando decisões corretas sobre em qual informação prestará atenção”. Também citam a habilidade de troca de atenção entre as fontes de informação no ambiente.

#### 4.5 Design Thinking

Visando sanar essa dificuldade do registro e administração de ideias e pensamentos, faz-se necessário adotar uma abordagem adequada que encontre a solução para problemas complexos, criando correspondência entre o que as pessoas pensam, necessitam e os recursos tecnológicos disponíveis.

Essa correspondência é gerada por meio na nossa capacidade de visualizar, reconhecer padrões e intuir possíveis relações entre as ideias e os pensamentos, e deles com os *insights* surgidos e as possíveis soluções. Explorar possibilidades diferentes é a característica que torna o reconhecimento e a intuição possíveis.

O Design Thinking é uma abordagem criativa, com foco na inovação, que utiliza ferramentas de observação para integração das necessidades das pessoas envolvidas, da possibilidade tecnológica e das exigências para alcance do objetivo, apresentando-se como uma solução para esse problema complexo (BROWN, 2017).

Conforme Brown (2017), o DT oferece

uma abordagem à inovação que seja poderosa, eficaz e amplamente acessível, que possa ser integrada a todos os aspectos dos negócios e da sociedade e que indivíduos e equipes possam utilizar para gerar ideias inovadoras que sejam implementadas e que, portanto, façam a diferença.

Brown (2017) explica que uma equipe de design deve transitar por três espaços que estão sobrepostos ao longo de um projeto:

- Inspiração – coleta de *insights*;

- Idealização – tradução de *insights* em ideias;
- Implementação – onde o plano de ação é desenvolvido com base nas melhores ideias.

Combinando Brown (2017) e Educadigital (2013), pode-se subdividir esses espaços em etapas:

- Inspiração - Empatia (Descoberta);
- Idealização - Definição (Interpretação) e Ideação;
- Implementação - Prototipagem (Experimentação) e Testagem (Evolução).

Na etapa Empatia, todas as ações são voltadas para o ser humano, buscando entender as necessidades, os pontos de vista, os desejos, as experiências, o contexto do problema e como funciona a interação entre esses elementos (EDUCADIGITAL, 2013). Nessa etapa, o designer abre mão das suas convicções e ideias, para fazer um exercício difícil de tentar vivenciar aquilo que os entrevistados têm a mostrar. Fexeus (2015) explica que toda comunicação significativa tem como base a empatia, pois é por meio dela que se remove as barreiras comunicativas e cria-se confiança mútua entre os interlocutores, evitando a preocupação do entrevistado de “filtrar” o que se diz ou o mal entendido. Nessa etapa, o designer precisa explorar ao máximo as necessidades das pessoas, fazendo-as descobrir outras que nem sabiam que têm, promovendo o surgimento de *insights* importantes nesse processo (BROWN, 2017).

Na etapa Definição, busca-se significados e oportunidades, é o momento em que os *insights* (percepções) obtidos durante a etapa Empatia são registrados (EDUCADIGITAL, 2013). Muitos desses *insights* surgem ainda durante a entrevista, outros ao analisar as entrevistas. Não é questionando o que as pessoas querem que chegamos aos *insights* mais importantes, eles surgirão pela observação das práticas e dos detalhes aparentemente sem propósito (BROWN, 2017).

No processo de síntese dessas ideias também surgirão inferências úteis, principalmente ao observar aquelas pessoas vistas como excêntricas ou



radicais ou inspiradoras, entretanto a sua capacidade de ver sob pontos de vista diferentes favorece a geração de idéias e *insights* (BROWN, 2017).

Na Ideação, são geradas as primeiras ideias, que podem gerar novas ideias, desencadeando pensamentos visionários. Depois de listadas, precisam ser analisadas e categorizadas, que podem gerar produtos ou serviços convenientes às necessidades levantadas (EDUCADIGITAL, 2013).

Com as ideias organizadas e categorizadas, evolue-se para a Prototipagem, que é a mudança do campo das ideias para o físico (realidade), visando a validação das ideias geradas na etapa anterior, tanto pela equipe de trabalho, quanto pelo usuário. Nessa etapa, é possível identificar possibilidades de melhorias, fraquezas e excessos, reduzindo os riscos de fracasso e otimizando os recursos de implementação e operação (BROWN, 2017).

Por fim, a Testagem, a etapa onde o produto do trabalho é colocado à prova, permitindo à equipe planejar os próximos passos para evolução do produto (BROWN, 2017).

## **5 METODOLOGIA**

### **5.1 Modalidade de pesquisa**

Este trabalho resulta de um estudo descritivo de caráter exploratório, com abordagem exclusivamente qualitativa, conforme critérios de inclusão quanto ao público-alvo.

O público-alvo foi definido como Policiais Rodoviários Federais , portariados como docentes no órgão, com experiência e atuação nos mais diversos papéis do ensino institucional. Considerando o tamanho do público envolvido nas atividades educacionais. A pesquisa será realizada por amostragem não probabilística proporcional. O número de participantes não foi pré-determinado e a coleta ocorreu entre os meses de setembro e novembro de 2020.

Para identificar a percepção dos docentes, foi utilizado o Design Thinking, recorrendo à Entrevista Empática como método, aplicando entrevista semiestruturada por perguntas abertas com base no objetivo do estudo.

A Entrevista Empática (CAVALCANTI e FILATRO, 2017) é um método de busca por informações sobre um assunto específico, mas que também pode ser enriquecido por outros assuntos correlacionados ao principal. Também é uma das formas de alcançar a comunicação significativa, baseada na confiança mútua, tentando entender o que as pessoas falam, como agem, o que pensam e como se sentem.

Para Vianna *et al.* (2018), a entrevista deve estimular o entrevistado a explicar as motivações e os significados do que está sendo dito, para expandir o entendimento dos comportamentos, das exceções à regra, os casos extremos e suas consequências. Para isso, o entrevistador deve buscar os entrevistados, planejando um roteiro estruturado e flexível o suficiente para que o entrevistado possa sentir-se à vontade, facilitando o entendimento das necessidades e dos desejos do entrevistado.

É com essa ferramenta, sob condições favoráveis de confiança mútua e empatia entre entrevistador e entrevistado que toda a riqueza de experiências, vivências, pensamentos, conceitos, verdades e ideias serão explorados, permitindo a expansão na divergência, como citado anteriormente, gerando possibilidades de associações, padrões e necessidades escondidas na complexidade das relações pessoais, entre o corpo e a mente, entre o passado e o futuro, e entre o conhecimento empírico e o científico.

A pesquisa não envolveu custos, pois nenhuma das ações envolveu custeio com diárias, transporte ou pagamento de gratificações. Também, a realização deste trabalho não envolve custos diretos, com destinação de orçamento, pois o público pesquisado presencialmente estava na UniPRF, convocado para atuar nos cursos. As licenças dos aplicativos *Stormboard*, WhatsApp e Google Meet foram gratuitos.

A presente pesquisa foi classificada conforme Quadro III em Fontelles *et al.* (2009), onde:

**QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Classificação	Tipo de Pesquisa	Observação
Quanto à finalidade	Aplicada	busca produzir conhecimento científico para aplicação prática nos processos educacionais da PRF, buscando solução para a perda de conhecimento tácito relevante, trazendo resultados práticos imediatos para a excelência no ensino.
Quanto à natureza	Observacional	nessa pesquisa, o investigador atuará como expectador no processo, não interferindo no processo educacional em andamento.
Quanto à forma de abordagem	Qualitativa	o estudo busca junto ao corpo docente experiente da PRF o entendimento dos aspectos positivos e a melhorar na gestão do conhecimento tácito relevante para os resultados institucionais, por meio das descrições e interpretações da percepção de cada docente.
Quanto aos objetivos	Exploratória	Por se tratar de um tema pouco explorado na PRF, faz-se necessária a aproximação com o tema e entender a sua influência no processo evolutivo do ensino.
Quanto aos procedimentos técnicos	De campo	o problema está relacionado ao ensino na PRF, sendo necessário utilizar técnicas observacionais durante a execução da atividade que será o principal cenário, o curso presencial na UniPRF.
Quanto ao desenvolvimento no tempo	Longitudinal Prospectiva	O estudo foi realizado nos meses de Setembro a Novembro de 2020, período em que foram realizados diversos cursos.

**Fonte:** Adaptado de Fontelles *et al.* (2009).

## 5.2 Atividades relacionadas à coleta e ao tratamento de dados

Utilizou-se um roteiro contendo questões sobre início e motivação para atuação no ensino institucional, entendimento sobre a temática da pesquisa, percepções, aprendizados e reações acerca das experiências vividas e

situações apresentadas, conforme Apêndice 1. Das perguntas, foram desenvolvidos os cartões de entrevista, conforme Apêndice 2, para orientação o pesquisador. As entrevistas foram realizadas presencialmente e por auxílio de tecnologia (Google Meet, Video Chamada por WhatsApp) e com duração média de 78 minutos.

As entrevistas foram gravadas e transcritas parcialmente. Para preservar o anonimato, adotou-se o procedimento ético de não revelar a identidade dos entrevistados. Também foram omitidos determinados trechos muito pessoais que poderiam ensejar na identificação ou reconhecimento da identidade do entrevistado.

Para análise do conteúdo, primeiramente o pesquisador realizou a audição minuciosa das gravações das entrevistas para extrair os *insights*, as ideias, os pensamentos e seus contextos, que foram registrados em cartões no site Stormboard.com. Lá foram categorizados, agrupados por suas similaridades e diferenças, fazendo a distribuição dos grupos em caixas.

As análises da frequência, das características, das causas e motivos dos pensamentos contidos nos cartões permitiram entender as relações dos pensamentos e as reações dos entrevistados.

## **6 RESULTADOS**

Conhecer o modo como o conhecimento tácito relevante se desenvolve, sob o olhar do corpo docente da PRF, é um dos objetivos deste estudo. Para isso, coletou-se de modo mais fidedigno as percepções do corpo docente acerca do conhecimento tácito relevante.

Como a percepção é algo bastante pessoal e um questionário fechado limita a capacidade de capturar os pensamentos complexos e as experiências mais variadas, optamos por utilizar entrevista semiestruturada e oral, dando a liberdade ao entrevistado para expor seus pensamentos a respeito do tema.

### **6.1 Entrevistas**

O planejamento da entrevista considerou o perfil dos entrevistados a serem selecionados. Apesar de não encontrar perfis excêntricos ou radicais, foram entrevistadas docentes com experiências marcantes no ensino e que puderam experienciar os diversos períodos, locais, eventos e gestões, tanto no ensino, quanto na atividade-fim, o policiamento ostensivo.

Considerou-se também a a necessidade de realizá-la de modo presencial ou por videochamada, visando a comunicação significativa, explorando a riqueza das experiências, vivências, pensamentos, conceitos, verdades e ideias. Todas as entrevistas tiveram seus áudios gravados, permitindo ao entrevistador conduzir a conversa com liberdade para exploração dos tópicos e instigar o entrevistado a aprofundar suas respostas.

Esse método permitiu explorar o entendimento do entrevistado sobre conhecimento tácito e sua relevância para a instituição, sua percepção sobre o modo como é realizada a gestão desse conhecimento na instituição e sua opinião de como seria o modo ideal de realizá-la. Somadas, as entrevistas duraram 14 horas e 26 minutos de gravação, com uma média de 1 hora 18 minutos cada entrevista.

Os 11 entrevistados representam perfis distintos com experiências bastante variadas. A faixa etária está entre 40 e 55 anos, com uma média de

48 anos de idade. O mais experiente tem 25 anos, o mais moderno tem 9 anos de experiência no ensino da PRF, com uma média de 17 anos. Das funções exercidas no ensino, 5 já foram coordenador geral de curso, 8 foram coordenador pedagógico, 4 foram coordenador administrativo, apenas 1 foi coordenador de segurança, mas todos foram instrutores. Alguns deles já atuaram em cargos de gestão.

As motivações para atuar no ensino foram classificadas segundo Deci e Ryan (1985):

**QUADRO 2 - CLASSIFICAÇÃO DA MOTIVAÇÃO**

Motivação	Intrínseca	Extrínseca	Positiva	Negativa
ensino o renova;	X		X	
sempre teve afinidade com a docência;	X		X	
sempre teve paixão pela sala de aula;	X		X	
já havia sido professor, a dificuldade técnica dos instrutores e as diversas lacunas de competências percebidas nos colegas;	X	X	X	
a precariedade das instruções, ainda em outra instituição;		X		X
gosto de dar aulas;	X		X	
a melhoria da instituição;		X	X	
a preocupação com a repetição do caso de um colega que morreu com 2 tiros em ocorrência policial vir a se repetir;		X		X
sempre gostou de falar em público;	X		X	
suas dificuldades e a possibilidade de ajudar os demais;	X	X		X

sempre gostou do ensino, já havia sido professor;	X		X	
---------------------------------------------------	---	--	---	--

Fonte: Autor.

## 6.2 Dados Coletados

Segundo os entrevistados, o conhecimento tácito relevante é desenvolvido de diversos modos. As respostas foram divididas em 3 categorias por semelhança. A experiência, ou seja, conhecimento desenvolvido por tentativa e erro, e a Socialização são as maiores fontes de desenvolvimento, representando 87,5% das respostas. Apesar de a Internalização ter sido citada em uma resposta, a experiência foi utilizada para validação do conhecimento desenvolvido. Veja as respostas no quadro abaixo:

**QUADRO 3 - DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO**

Desenvolvimento do Conhecimento	Respostas dos Entrevistados
Experiência	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. resultado da trajetória de cada um, com erros e acertos no caminho, fruto das escolhas;</li> <li>2. algo que o policial desenvolve, uma qualificação que não é obtida com certificado, uma expertise na solução de conflitos que se apresentam para resolver;</li> <li>3. por meio do empirismo, testando técnicas e verificando os resultados, algumas vezes funcionava, outras não, assim fui aprendendo e ensinando;</li> </ol>
Socialização*	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. empirismo, por meio do trabalho em equipe, conversas, eu ia me apropriando daqueles conhecimentos, mas sem ficar registrado, os "pulos do gato" nunca foram registrados;</li> <li>2. vendo outros professores trabalharem;</li> <li>3. em momentos sociais dentro ou fora do horário de trabalho;</li> <li>4. o que está na mente, conhecimento adquirido e compartilhado pela socialização das experiências;</li> </ol>
Internalização*	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. muitas vezes por meio da leitura de livros recomendados pelos colegas que eram referência em algum determinado assunto, depois era tentativa e erro.</li> </ol>

(\*) Modos de conversão do conhecimento conforme Takeuchi e Nonaka (2008).

**Fonte:** Autor.

Buscando entender como os entrevistados percebem o conhecimento tácito relevante, foi dito que há conhecimentos tácitos “que são impossíveis de passar”, “que é difícil transmitir na integralidade”, que “não expressa nas palavras, expressa na conduta, no dia a dia, na postura diante dos demais” e aprende-se “somente com a vivência, as experiências”, que “ajudam a construir uma bagagem, por ser uma soma de muitos fatores, estudos, aprendizados, práticas”, resultando na “habilidade de solucionar problemas diversos que se apresentam, com a ajuda e experiência dos mais antigos, capacidade de resolução e que é difícil de trabalhar isso em curso” pois “nesse tipo de atividade, é possível desenvolver conhecimentos que não são factuais”.

Dos conhecimentos tácitos relevantes desenvolvidos ao longo da sua trajetória profissional, os entrevistados apresentaram os seguintes exemplos:

#### QUADRO 4 - EXEMPLOS DE CONHECIMENTOS DESENVOLVIDOS

Autoconhecimento
<ul style="list-style-type: none"><li>● o risco de ser especialista em algum tema, pode levar a arrogância de achar que não tem mais nada para aprender, por isso é importante ouvir o outro;</li><li>● quem se posiciona de maneira impositiva costuma se dar mal;</li><li>● aprendi a ser paciente, sem agir por impulso, diferente da atividade policial que é reativa e rápida, a tomada de decisão rápida atrapalha, refletindo sobre as consequências da decisão;</li><li>● versatilidade é importante, fazer coisas novas, mas sempre precisamos preparo;</li><li>● entendo que conhecimento tem validade, principalmente se não continuar aplicando;</li><li>● partir de experiências anteriores é o mais recomendado, para não ficar inventando a roda novamente.</li></ul>
Interpessoal
<ul style="list-style-type: none"><li>● respeitar o outro e ouvir nos permite o desenvolvimento com o conhecimento dos outros;</li></ul>



- precisa ter paciência colocando as pessoas ao seu lado, pois tudo que é radical gera maior resistência;
- aprendi que ser docente me moldou como pessoa, no início eu fazia piadas para descontrair a turma, mas que atingia inadvertidamente um aluno;
- aprendi que não adianta ficar com o conhecimento para você e logo adiante ele pode não valer mais (fica obsoleto), por isso sempre procuro me atualizar e disseminar o que aprendo;
- encarar com naturalidade a divergência de ideias, ouvir e não ter vergonha de expor o meu pensamento, tentando contribuir, sabendo que posso receber críticas e crescer com isso;
- hoje eu não tento impor o meu ritmo, eu trabalho com a persuasão, argumentação, mas sem forçar o pessoal, respeitando o ritmo dos demais;
- formar uma equipe para agregar conhecimentos diferentes;
- quando você enxerga algo errado com uma proposta de solução, não devolva a quem trouxe uma ideia;
- inteligência emocional, influenciar pessoas e gerir pessoas são habilidades fundamentais para implementar grandes projetos.

Fonte: Autor.

Sobre a atual gestão do conhecimento, os entrevistados têm a seguinte percepção:

**QUADRO 5 - GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Sobre a participação da gestão
<ul style="list-style-type: none"> <li>● a falta de um caminho para promover essas mudanças foi um problema até ontem;</li> <li>● as decisões profissionais, você até pode questionar e de repente pode contribuir para uma decisão melhor, mas quando ela é pessoal, sem estar pautada num fundamento, fica difícil;</li> <li>● isso fica ainda pior com a falta de planejamento, o que acaba gerando um esforço enorme das pessoas para atender os desejos do gestor;</li> <li>● não valorização do empenho pessoal, apesar do interesse de aprender e disseminar, quando aplicável à instituição, e eu era reprimido por ciúmes e vaidade;</li> <li>● melhorias locais não são disseminadas.</li> </ul>
Sobre a participação do servidor

<ul style="list-style-type: none"> <li>● tenho medo de sugerir e pedirem pra eu fazer;</li> <li>● a carreira única permite que os integrantes se manifestem, com divergências, extraindo o que tem de melhor dos debates;</li> <li>● hoje o efetivo é muito aberto às inovações, as resistências são menores do que foi no passado;</li> <li>● algumas pessoas discordam de nós por terem pontos de vista mais egoístas, mas isso faz parte, todos já fizemos isso.</li> </ul>
<p><b>Sobre a participação do ensino</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● estamos num nível bom, mas ainda não alcançamos a excelência como muitos acham;</li> <li>● quem viveu o ensino fica muito satisfeito com o ensino hoje, a excelência alcançada.</li> </ul>

**Fonte:** Autor.

Tendo em vista as informações apresentadas até aqui, também foi questionado aos entrevistados o seu ponto de vista sobre como deveria ser a gestão ideal do conhecimento tácito relevante, considerando todos os recursos possíveis:

**QUADRO 6 - PERCEPÇÃO FUTURA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

<p><b>Resgate do conhecimento</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● não repetir os mesmos erros do passado e aprender com isso;</li> <li>● experiência das mudanças fortes que ocorreram, criando identidade histórica;</li> <li>● levantamento de necessidades atuais (conhecer o passado, por exemplo) definir objetivos para essas missões e convidar pessoas para participar;</li> <li>● aprender com as decisões erradas no passado, mas que podem ser assertivas no contexto atual;</li> <li>● buscar inovação, sem cometer os erros do passado;</li> <li>● a instituição precisa, antes de inventar a roda, procurar quem inventou antes, possibilitando cortar caminho ou descobrir que aquele caminho não é o melhor;</li> </ul>

## Criação do conhecimento

- essas informações (ideias) poderiam ser reunidas por outro colega que produziria conhecimento científico a respeito;
- a UniPRF deveria ter uma área de pesquisa, biblioteca e laboratórios, para registrar e publicar o conhecimento científico;
- a ideia de cursos abertos, sem certificação, permite que o colega faça contribuição apontando, por exemplo, onde aquele conhecimento não é aplicável, permitindo a correção ou ampliação do material do curso, sem qualquer custo para a instituição, motivando o colega a continuar contribuindo na produção de conhecimento;
- muitos terão dificuldade de escrever, o que é normal, por isso seria interessante formar equipes heterogêneas para produção desses materiais;
- montar um organograma com procedimentos gerais e específicos, buscar um memento para cada um deles, tais como formaturas matinais e de sexta feira;
- definiria as temáticas de interesse da instituição, com base em lacunas de conhecimento, concentrando as discussões dos temas na agenda distribuída o longo do ano (um tema por bimestre, por exemplo), mas com o fórum aberto o ano todo;
- metodologia de pesquisa científica ou produção de material para EAD são formas interessantes de produzir conhecimento, isso iria padronizar a forma de apresentação do material, tornando mais agradável a sua leitura, talvez com alguns encontros no formato congresso;

## Captura do conhecimento

### Quanto às Fontes Externas

- buscar referências internacionais para ter o melhor em todos os sentidos,
- buscar contato com instituições que passaram pelo mesmo desafio que nós;

### Quanto ao Servidor

- disparar um formulário nacional buscando identificar alguém com conhecimento específico, indicando o colega, neste formulário, precisa ter cuidado com o texto, pois não pode ser muito persuasivo, ameaçador, colocando o servidor em compromisso, focando na valorização dos conhecimentos do colega;
- como cada um responde de uma forma, precisamos de várias abordagens para incentivar a participação, por desafio, por reconhecimento, etc.;
- pessoas com atuação relevante em algumas áreas, deveriam transferir a experiência;
- me sinto mais estimulado a partilhar quando estou aprendendo com os outros eu tentaria novamente um modelo de fórum, talvez num formato de workshop ou como

pós graduação, obrigando o aluno a produzir algo, independente de estar aposentado;

- seduzir o cara a querer contribuir, a participar do ensino;
- precisa motivar o policial a deixar seu conhecimento com validação rápida, com alerta de mudança para o efetivo;
- em o cara querer é muito difícil, é preciso desenvolver uma estratégia para provocar a vontade de contribuir, não adianta criar qualquer obrigação, pois ele vai ser artificial raso ou dissimulado nas contribuições;
- convida o servidor para trazer o conhecimento tácito dele e ele será levado em consideração (não necessariamente será usado) mas que estará disponível;

#### Quanto à Aposentadoria

- antes de sair (aposentar), fazer entrevistas sobre o histórico e ideias que gostaria de fazer;
- em um momento prévio à aposentadoria, ter alguma maneira de manualizar, deixar o legado à instituição;
- “dentro de determinada situação (conforme especialidade do aposentando), você aposentado, como gostaria de ser atendido?” ou “vamos juntar o novinho com ele pra sugar o conhecimento” (transferência gradual, não forçada);
- storytelling de PRFs muito antigos ou aposentados, falando sobre como era no passado, escala de serviço, rotinas, trajetória profissional, o que motivou vir para a PRF;
- plano de preparação para a aposentadoria, 2 anos antes de aposentar, mapear e buscar o servidor a fazer parte de um projeto para transferir o conhecimento de alguma forma;

#### Quanto à Estratégia

- mapear quais são os conhecimentos, dar a oportunidade de identificação para os interessados em compartilhar, e fazer com que ela se sinta participante, deixar como um legado para a instituição;
- entender qual é o desafio, depois eu passo a entender a construção da solução, colocando as ideias no papel para amadurecimento, deixando disponível para os demais testarem ou incrementarem a ideia;
- focar no notório saber de assunto extremamente relevante para a polícia, tentar captar as percepções do servidor a respeito de um projeto que está sendo desenvolvido;
- como água, buscar o caminho mais fácil para o colega a escrever;
- precisa de registro mais eficiente;
- ambiente parecido com WikiPRF com moderador de alguém entendido do assunto;

- ambiente com conhecimento explícito e que possa interagir com o moderador, fazendo sugestões de alteração, inclusão, ação, teoria, etc.;
- legados de transição, quando for sair, transferir o conhecimento para quem está chegando (desenvolver essa cultura), quando for possível;
- sempre fui contra o não deixar o “pulo do gato” para não perder o poder;

### Validação do conhecimento

- primeiro precisamos fazer o comparativo e testar a inovação, para ver se é realmente vantajoso;
- muito conhecimento não se aplica à PRF, é preciso discernimento para fazer a distinção do que é ou não é útil à PRF;
- o conhecimento científico deve estudar o conhecimento tácito para validação ou melhoria da proposição de técnicas;
- precisamos de um espaço adequado para debates, pois tudo está mudando, novos conhecimentos virão, novos contextos virão, precisamos de espaços adequados para isso;
- canais para debates dos temas relevantes, com baixo nível de formalidade;

### Compartilhamento do conhecimento

- WikiPRF foi um grande passo, falta o ensino se apropriar disso, talvez o Lúmen seja outro caminho, quem sabe um repositório para publicação dos trabalhos dos colegas;
- a UniPRF deve ser um canal para divulgação das boas ideias;
- o material produzido ficaria disponível para todo o efetivo;
- relatos ou impressões seria um bom formato de compartilhamento, que não representam necessariamente a opinião da instituição;
- captar as monografias dos policiais e disponibilizá-las ao público policial;
- compartilhar por pílulas de conhecimento, artigo, conforme o público;
- linkar o sistema com o aplicativo whatsapp é a ferramenta mais usada, todos tem;
- penso que devemos investir em cursos de curta duração (poucos dias);
- padronização, com autonomia e capacidade resolutiva, para alcançar a excelência;

## Valorização do servidor

- reconhecimento acima de tudo, tipo placa com texto “a PRF te homenageia pelos relevantes serviços prestados à instituição”;
- a atividade do camarada especialista precisa ser vista pela instituição;
- motivação para que ele se sinta participante, reconhecimento e a importância de deixar o conhecimento para a instituição;
- projeto estratégico, tratar com carinho o conhecimento deixado pelo colega;
- com muitas cabeças pensando e tendo a oportunidade de ser ouvida;
- com núcleo de pesquisas para discussões e fomentar os talentos descobertos;
- destacar potencialidades e não potencializar dificuldades;
- estimular a participação;
- “remunerado” de algum modo;
- para os que contribuem, dar novas oportunidades;
- devemos pensar que o carregador de pedra é muito importante para o ensino (equilíbrio entre o teórico e o prático);
- tem que valorizar aqueles que escreveram a nossa história;
- contratação depois de aposentado, misturando as gerações;
- cada turma do curso tem um aposentado para acompanhar, desonerando a pista e ouvindo o aposentado ao final do curso (comparativo antes e depois);
- a instituição não pode parar de aprender, assim como o educador.

Fonte: Autor.

### 6.3 Relação entre os dados apresentados

A amplitude de experiências vividas pelos entrevistados pode ser verificada pela faixa etária do grupo e seu tempo de vivência dentro das atividades de ensino. Por ser uma polícia de âmbito nacional, a soma das experiências dos entrevistados engloba todos os locais onde o ensino esteve presente, bem como a vivência em todas as 5 regiões do país. Apesar dos entrevistados relatarem suas vivências com locais, datas, entre outros

detalhes, todas essas informações foram omitidas deste trabalho visando preservar suas respectivas identidades.

Mesmo com a divergência nos modos de pensar e dos pontos de vista, é possível identificar uma convergência na motivação que os levou a trabalhar com ensino. A paixão pela atividade é identificada na Quadro 2 como motivação Intrínseca, que é a execução de uma atividade pela satisfação ou prazer que ela pode proporcionar (MARTINELLI; SISTO, 2010), e pelo retorno positivo em atividade anterior semelhante.

Segundo os entrevistados, o conhecimento tácito relevante é desenvolvido pela observação, nas conversas, por testagem, na comparação dos erros e acertos, pela busca na literatura e nas habilidades que são desenvolvidas ao longo da sua trajetória.

Entretanto, ele é difícil de ser manualizado e socializado. A quantidade de conhecimentos adquiridos sobre detalhes da vida cotidiana das pessoas, que muda com frequência, é constantemente observada na vivência policial. Isso é explicado por Takeuchi e Nonaka (2008) quando eles apresentam os elementos técnicos e cognitivos, que são oriundos da “formação de modelos mentais, fruto do entendimento e da formação de esquemas e analogias em suas mentes” e de “sua habilidade adquirida pela experiência, seu saber prático”, chamado por alguns dos entrevistados de “currículo oculto”.

Como exemplo de conhecimento tácito relevante desenvolvido pelos entrevistados, com base nas experiências mais positivas e mais negativas no ensino da PRF, aparece em destaque a inteligência emocional, a paciência e a capacidade de ouvir as pessoas. No mesmo sentido, citam a importância da dialética na formação de equipe, permitindo visões diferentes sobre o mesmo assunto, e a necessidade de não “represar” o conhecimento para si, pois o mesmo tem validade, podendo ficar obsoleto pelo surgimento de novas certezas. Morin (2000) cita que “todo conhecimento comporta o risco do erro e da ilusão”, por isso “devemos manter uma luta crucial contra as ideias, mas somente podemos fazê-lo com a ajuda de ideias”, corroborando com a importância da dialética e do trabalho em equipe.

Sobre a atual gestão do conhecimento, a percepção dos entrevistados é que ela ainda carece de planejamento, que ainda há decisões pautadas em pontos de vista pessoal do gestor e que o empenho pessoal ainda não recebe a devida valorização. Também foi pontuado que, dentre os benefícios da carreira única, estão a qualificação dos debates e a abertura às inovações. Por outro lado, a vaidade, o ponto de vista mais egoísta e o medo de fazer sugestões são uma realidade. Também foi ressaltado que, apesar do ensino ter evoluído muito desde sua criação, a excelência ainda não foi alcançada.

Segundo os entrevistados, a gestão do conhecimento tácito relevante para a PRF carece de uma série de medidas que precisam ser implementadas. Tendo em vista a grande quantidade de ideias apresentadas, como possíveis soluções para melhorar a gestão, 66 ao todo, foi necessário utilizar o site Stormboard.com para organizar as ideias em grupos por afinidade ou semelhança.

As ideias foram categorizadas conforme os grupos da tabela abaixo:

**TABELA 1 - REPRESENTAÇÃO DAS IDEIAS**

<b>Grupo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
Captura do conhecimento	24	36,4%	36,4%
Valorização do servidor	15	22,7%	59,1%
Compartilhamento do conhecimento	9	13,6%	72,7%
Criação do conhecimento	7	10,6%	83,3%
Resgate do conhecimento	6	9,1%	92,4%
Validação do conhecimento	5	7,6%	100%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	

**Fonte:** Autor.

Os grupos foram definidos após o agrupamento por semelhança, tendo seu título definido conforme o atributo comum identificado. No caso do grupo



Captura do Conhecimento, foi necessário separá-los em subgrupos quanto ao tema devido à quantidade proposta.

As ideias ligadas à captura do conhecimento aparecem com maior frequência, sendo identificadas como uma das prioridades do ponto de vista dos entrevistados em relação à gestão do conhecimento tácito relevante na PRF. As ideias foram categorizadas nos seguintes subgrupos:

- Quanto à Estratégia (9 ideias);
- Quanto ao Servidor (8 ideias);
- Quanto à Aposentadoria (5 ideias);
- Quanto às Fontes Externas (2 ideias).

Das propostas relativas à Estratégia, existe uma preocupação quanto à forma de oportunizar o registro por parte do servidor e a moderação. Quanto aos servidores, o foco está na identificação daqueles que tem a contribuir com seu conhecimento, bem como a motivação para fazê-lo. Em relação à Aposentadoria, fica clara a necessidade de capturar o conhecimento do servidor que está prestes a aposentar e dos que já encontram-se aposentados.

A valorização do servidor, como ferramenta de motivação também teve presença marcante durante as entrevistas, como podemos ver na tabela acima. O reconhecimento dos servidores ativos e aposentados é uma ótima ferramenta de fomento ao registro do conhecimento tácito relevante.

O compartilhamento e a criação de conhecimento também foram citadas, onde foram sugeridos formas de fazê-los, com destaque à produção de conhecimento científico, a capacitação dos servidores quanto à produção e o seu compartilhamento para que outros conhecimentos sejam criados a partir das produções recebidas.

Ao reunir as ideias apresentadas pelos entrevistados, foi possível identificar todas as etapas do processo de gestão do conhecimento trazidas por Takeuchi e Nonaka (2008). A Socialização no desenvolvimento do conhecimento tácito relevante nas conversas, nos debates e na

experimentação conjunta. A Externalização na apresentação de materiais produzidos, nas argumentações em fóruns de debates. A Combinação na transformação dos materiais produzidos em normas procedimentais, em cursos ou normativas, com sua devida validação e publicidade. E a Internalização a partir da aplicação dos conhecimentos adquiridos por meio dos cursos, normas e manuais de procedimentos, reiniciando o ciclo da gestão do conhecimento.

Por fim, com menos representatividade, mas não menos importante, citaram a necessidade de resgate do conhecimento outrora adquirido por experiências não exitosas do passado e a validação por parte da PRF aqueles conhecimentos produzidos que integrarão o ensino, passando a fazer parte das práticas e doutrinas da instituição.

## **7 POSSÍVEIS APLICAÇÕES DO ESTUDO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

O presente estudo apresenta uma série de possíveis aplicações à Administração Pública.

A metodologia aplicada, baseada no Design Thinking permitiu, como foi visto ao longo do estudo, que o pensamento divergente, quando bem administrado, produz extenso conhecimento, com a complexidade proporcional ao problema estudado.

Certamente esse estudo não se esgota nos resultados apresentados, visto que foi apenas o primeiro passo na busca de uma ou várias estratégias para a gestão eficiente daqueles conhecimentos desenvolvidos pelos servidores nos mais longínquos cantos do país, mas que são de extrema relevância para a instituição.

Como disse um dos entrevistados, “a instituição não pode parar de aprender” e o caminho para a manutenção do aprendizado passa pela gestão inteligente do conhecimento.

Os dados apresentados neste trabalho podem contribuir, mesmo que pontualmente, para o planejamento da identificação, captação, validação e compartilhamento do conhecimento tácito relevante na PRF. Entretanto, a ampliação do público-alvo, para os servidores que atuam na gestão, na atividade fim e na atividade meio (administrativa), e da quantidade de entrevistas trarão resultados mais consistentes ao médio e longo prazo na gestão do conhecimento. O aumento ou a continuidade do estudo poderão trazer resultados inovadores, melhorando a capacidade do ensino e, por consequência, a excelência no serviço público prestado pela instituição.

## REFERÊNCIAS

ACADEMIA NACIONAL DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL (org.). **Projeto Básico de Curso**, de 05 de Novembro de 2019. Publicado no processo eletrônico 08812.001317/2019-39. Acesso em: 10 out. 2020.

BROWN, Tim. **Design Thinking**: uma metodologia para decretar o fim das velhas ideias. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. 249 p.

CAVALCANTI, C. C.; FILATRO, A. **Design Thinking**: na educação presencial, a distância e corporativa. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

CUNHA, M. B. **Para saber mais**: fontes de informação em ciência e tecnologia. Brasília: Briquet de Lemos, 2001.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. **Motivação Intrínseca e Autodeterminação no Comportamento Humano**. Nova York: Plenum, 1985.

EDUCADIGITAL, Instituto. **Design Thinking para Educadores**. Tradução de Bianca Santana, Daniela Silva e Laura Folgueira. Design Thinking para Educadores, 2013. Publicado pelo canal issuu. Disponível em: <https://issuu.com/dtparaeducadores>. Acesso em: 08 ago. 2020.

FEXEUS, Henrik. **A Arte de Ler Mentes**: como interpretar gestos e influenciar pessoas sem que elas percebam. Tradução de Daniela Barbosa Henriques. Petrópolis: Vozes, 2015. 286 p.

FONTELLES, Mauro José; SIMÕES, Marilda Garcia; FARIAS, Samantha Hasegawa; FONTELLES, Renata Garcia Simões. **Metodologia da pesquisa científica**: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. Revista paraense de medicina, v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009.

JOHNSON, Steven. **De Onde Vêm as Boas Ideias**. Tradução de Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2011. 260 p.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. Tradução e notas de Leda Beck. São Paulo: Martin Claret Ltda, 2012. 176 p.

MARTINELLI, Selma de Cássia; SISTO, Fermino Fernandes. Motivação de estudantes: um estudo com crianças do ensino fundamental. **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v. 9, n. 3, p. 413-420, dez. 2010.

MIGLIORI, Regina. **Neurociências e Educação**. São Paulo: Brasil Sustentável, 2013. 80 p.

MLODINOW, Leonard. **De Primatas a Astronautas**: a jornada do homem em busca do conhecimento. Tradução Claudio Carina. Rio de Janeiro: Zahar, 2015. 391 p.

MORIN, Edgar. **Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro**. Tradução de Catarina Eleonora F da Silva e Jeanne Sawaya. 2. ed. Tradução de Catarina Eleonora F da Silva e Jeanne Sawaya. Brasília: Unesco, 2000. 118 p.

MULLER, Cláudia Cristina. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Iesde Brasil, 2018. 150 p.

POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL (org.). Institui o Plano Estratégico da Polícia Rodoviária Federal para o período 2020-2028. **PORTARIA Nº 174/2019/DG**, de 24 de Julho de 2019. Publicado no Boletim de Serviço Eletrônico em 08/08/2019. Acesso em: 10 out. 2020.

POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL (org.). Institui a Gestão do Conhecimento - GC no âmbito da Polícia Rodoviária Federal e dá outras providências. **INSTRUÇÃO NORMATIVA nº 90** de 19 de Janeiro de 2017. Publicado no Boletim de Serviço Eletrônico em 19/01/2017. Acesso em: 15 out. 2020.

SCHMIDT, Richard A.; WRISBERG, Craig A. **Aprendizagem e Performance Motora**: uma abordagem da aprendizagem baseada na situação. Tradução de Ricardo Demétrio de Souza Peterson. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000. 416 p.

SCHOPENHAUER, Arthur. **A Arte de Ter Razão**. Tradução de Milton Camargo Mota. Petrópolis: Vozes, 2017. 59 p.

TAKEUCHI, Horotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p.

VIANNA, Maurício; VIANNA, Ysmar; ADLER, Isabel K.; LUCENA, Brenda; RUSSO, Beatriz. **Design Thinking**: inovação em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Mjv Press, 2018. 165 p.

WEBINAR - Empatia: o início do Design Thinking. [S. l.: s. n.], 29 jul. 2020. 1 vídeo (37 min.). Publicado pelo canal weme. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=3bw8Sfr7c98>. Acesso em: 10 ago. 2020.

WORDPRESS. **Verdade ou verdadeiro?**, 08 out. 2015. Publicado por Jorge Curtis no canal Wordpress. Disponível em: <https://jorgecurtis.wordpress.com/2015/10/08/verdade-ou-verdeiro/>. Acesso em: 10 ago. 2020.

## APÊNDICE 1

### Roteiro para Entrevista

1. Desde quando atua nas atividades de ensino?
2. Que papéis você já exerceu nas atividades de ensino?
3. O que o motivou a atuar nessa área?
4. O que você entende por “CTR - Conhecimento Tácito Relevante”?
5. Como você desenvolveu esse CTR?
6. Como você reage diante de uma descoberta, “insight” interessante ao ensino, realizada fora do ambiente de ensino?
7. Qual foi a experiência mais positiva que você teve no ensino e como isso se tornou conhecimento relevante?
8. Qual foi a experiência mais negativa que você teve no ensino e como isso se tornou conhecimento relevante?
9. Você compartilha esses conhecimentos na PRF?
  1. Se SIM, Como faz? Que dificuldades você encontra pra fazer o compartilhamento?
  2. Se NÃO, Gostaria de compartilhar? Como faria?
10. Como você acredita que a PRF poderia fazer uso desse conhecimento?
11. Na sua opinião, que resultados poderiam ser obtidos com isso?
12. Quando você encontra uma situação desafiadora no ensino, como pensa na solução para o caso?
13. Como você reage a uma situação problemática recorrente e notória que precisa de uma solução?
14. Como você descreve a sua capacidade e motivação para viabilizar mudanças?
15. Como você reage diante da necessidade de implantação de uma solução?
16. Você já tentou implantar alguma solução? Como você lidou com o conflito de interesses das partes interessadas a essa implantação?

17. Se você tivesse todas as pessoas e recursos de que precisa ao seu dispor, como você resolveria, de forma ideal, o problema de engajamento e motivação de pessoas que gostariam de deixar esse conhecimento ou experiência para a PRF?



## APÊNDICE 2

### Cartões de Entrevista

Tempo de atuação no ensino	Papéis que já exerceu
Motivação para atuar no ensino	Conhecimento Tácito Relevante
Como desenvolveu seu CTR	Reação a insights/ideias fora do expediente
Experiência mais positiva - aprendizado	Experiência mais negativa - aprendizado
Compartilhamento do CTR	Como? Dificuldades? - Gostaria? Como?
Como PRF poderia usar o CTR	Quais resultados poderiam ser obtidos?
Situação desafiadora - como pensa na solução?	Reação – situação problemática recorrente e notória
Como descreve sua capacidade/motivação para viabilizar mudanças?	Reação diante da necessidade de implantação de solução
Já tentou implantar? Como reagiu aos interesses?	Pessoas, recursos, como resolveria de forma ideal o problema de engajamento e motivação dos que gostariam de deixar seu CTR para PRF