



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SEGURANÇA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO/FACULDADE DE DIREITO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM SEGURANÇA PÚBLICA, JUSTIÇA  
E CIDADANIA**

**ADELSON GONZAGA DE SOUZA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE SOBRE A CENTRAL DE  
INQUÉRITOS POLICIAIS DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA**

**Salvador  
2020**

**ADELSON GONZAGA DE SOUZA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE SOBRE A CENTRAL DE  
INQUÉRITOS POLICIAIS DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Segurança Pública Justiça e Cidadania, na Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Segurança Pública, Justiça e Cidadania.

Orientador: Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho.

Salvador

2020

Dados internacionais de catalogação-na-publicação

S729 Souza, Adelson Gonzaga de  
Gestão do conhecimento: uma análise sobre a central de  
inquéritos policiais do Ministério Público do Estado da Bahia / por  
Adelson Gonzaga de Souza. – 2020.  
146 f.

Orientador: Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia,  
Faculdade de Direito, Salvador, 2020.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Inquérito policial - Bahia. 3.  
Bahia - Ministério Público. 4. Conhecimento tácito. I. Hastenreiter  
Filho, Horácio Nelson. II. Universidade Federal da Bahia - Faculdade  
de Direito. III. Título.

CDD – 347.013

**ADELSON GONZAGA DE SOUZA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE SOBRE A CENTRAL DE  
INQUÉRITOS POLICIAIS DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA**

Área de Concentração: Segurança Pública  
Linha de Pesquisa: Políticas e Gestão em Segurança Pública

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em  
Segurança Pública, Justiça e Cidadania, da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 16 de dezembro de 2020.

Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração  
Universidade Federal da Bahia

Dr.<sup>a</sup> Daniela Campos Bahia Moscon \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração  
Universidade Federal da Bahia

Dr.<sup>a</sup> Jocelma Almeida Rios \_\_\_\_\_  
Doutora em Difusão do Conhecimento  
Universidade Federal da Bahia

Dedico esta dissertação a todos(as) professores(as)  
que passaram pela minha trajetória de vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais Antonio Souza e Analia Gonzaga pelo dom da vida e pelos incentivos para os estudos e educação.

A minha companheira Carina Pereira pela paciência e compreensão.

Ao meu orientador Prof. Horácio Filho pela dedicação, confiança, conselhos, ensinamentos e compartilhamentos de saberes que muito contribuiu para minha formação acadêmica e profissional.

Aos Professores Daniela Moscon, Jocelma Rios e Sílvio Araújo, examinadores da banca de qualificação e de defesa, pela disponibilidade e análises críticas que ajudaram muito no aprimoramento deste trabalho.

Aos colegas de mestrado e de organização pública pelas vivências e trocas de experiências, que foram importantes no processo de ensino-aprendizagem.

Ao Ministério Público do Estado da Bahia por ter nos oportunizado participar do mestrado profissional em segurança pública, justiça e cidadania.

A todos os professores e servidores públicos do Programa de Estudos, Pesquisas e Formação em Políticas e Gestão de Segurança Pública.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, auxiliaram na construção deste trabalho.

Todo fazer é um conhecer e todo conhecer é um fazer.

Maturana e Varela (2001).

## RESUMO

Esta pesquisa qualitativa, de cunho exploratório-descritiva, avalia a gestão do conhecimento na Central de Inquéritos Policiais do Ministério Público do Estado da Bahia (MPBA), na cidade de Salvador. Para tanto, identificou-se os principais processos associados à referida organização, por meio dos métodos de análise bibliográfica e documental. Além disso, avaliou-se o nível de maturidade em gestão de conhecimento, na unidade objeto deste estudo de caso, utilizando o instrumento para avaliação da gestão do conhecimento na administração pública, desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), como método para a coleta de dados e o diagnóstico do grau de utilização da gestão do conhecimento na organização pública. Ademais, analisou-se os possíveis obstáculos na gestão do conhecimento na Central de Inquéritos Policiais. Para isso utilizamos diferentes categorias para análise de conteúdo, baseadas nos principais elementos viabilizadores da gestão do conhecimento: liderança; organização; aprendizagem; e tecnologia computacional; a partir dos dados colhidos das entrevistas semiestruturadas. A análise dos resultados desta pesquisa indica que a gestão do conhecimento na referida organização pública encontra-se em estágio inicial, e que é essencial o comprometimento do órgão de administração superior do Ministério Público baiano para que essa atividade seja estruturada e assimilada pela organização. É indispensável, ainda, a sensibilização, estímulo e incentivo das chefias intermediárias e dos servidores públicos e agentes políticos, visando a geração, disseminação e utilização do conhecimento nos processos de negócio finalístico.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Conhecimento tácito e explícito. Central de Inquéritos Policiais.

## **ABSTRACT**

This qualitative research, of an exploratory-descriptive nature, assesses knowledge management at the Police Inquiry Center of the Public Ministry of the State of Bahia (MPBA), in the city of Salvador. To this end, the main processes associated with that organization were identified, using methods of bibliographic and documentary analysis. In addition, the level of maturity in knowledge management was evaluated in the unit object of this case study, using the instrument for assessing knowledge management in public administration, developed by the Institute for Applied Economic Research (IPEA), as a method for collecting data and diagnosing the degree of use of knowledge management in the public organization. In addition, possible obstacles to knowledge management at the Police Inquiry Center were analyzed. For that, we use different categories for content analysis, based on the main enabling elements of knowledge management: leadership; organization; learning; and computational technology; from the data collected from the semi-structured interviews. The analysis of the results of this research indicates that the knowledge management in the referred public organization is in an initial stage, and that the commitment of the upper administration body of the Public Prosecutor of Bahia is essential for this activity to be structured and assimilated by the organization. It is also essential to raise awareness, stimulate and encourage the middle managers and public servants and political agents, aiming at the generation, dissemination and use of knowledge in the finalistic business processes.

**Keywords:** Knowledge management. Tacit and explicit knowledge. Police Inquiry Center

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Espiral do Conhecimento.....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 2 – Componentes do modelo de GC para a Administração Pública.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 3 – Principais elementos do ciclo de CG.....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 4 – Organograma da Central de Inquéritos da Capital.....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 5 – Níveis de Maturidade em GC.....</b>	<b>122</b>
<b>Figura 6 – Pontuação total por critério em GC na Central de IP do MPBA.....</b>	<b>123</b>
<b>Figura 7 – Análise por critério em GC na Central de IP do MPBA.....</b>	<b>124</b>
<b>Tabela 1 – Quantitativo de Procedimentos Policiais Distribuídos na Central de Inquéritos nos anos de 2015 a 2019.....</b>	<b>81</b>
<b>Tabela 2 – Liderança em Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>102</b>
<b>Tabela 3 – Processo em Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>105</b>
<b>Tabela 4 – Pessoas em Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>109</b>
<b>Tabela 5 –Tecnologia Computacional.....</b>	<b>112</b>
<b>Tabela 6 – Processos de Conhecimento.....</b>	<b>114</b>
<b>Tabela 7 – Aprendizagem e Inovação.....</b>	<b>116</b>
<b>Tabela 8 – Resultados da Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>118</b>
<b>Quadro 1 – Principais diferenças entre dados, informação e conhecimento.....</b>	<b>21</b>
<b>Quadro 2 – Dimensões e Características do Modelo APO (2009).....</b>	<b>42</b>
<b>Quadro 3 – Práticas de gestão do conhecimento na administração pública.....</b>	<b>44</b>
<b>Quadro 4 – Principais etapas do processo de conhecimento.....</b>	<b>52</b>
<b>Quadro 5 – Procedimentos de coleta de dados e categorias de análise.....</b>	<b>90</b>
<b>Quadro 6 – Categorias de análises.....</b>	<b>94</b>
<b>Quadro 7 – Categorias de avaliação da GC e opções de respostas.....</b>	<b>100</b>
<b>Quadro 8 – Relação entre os critérios e os resultados da GC na Central de IP do MPBA.....</b>	<b>120</b>
<b>Quadro 9 – Principais dificuldades e obstáculos à GC do MPBA.....</b>	<b>129</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	<i>Asian Productivity Organizations</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
CION	Central de Inquéritos Online
GC	Gestão do Conhecimento
IP	Inquérito Policial
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MPBA	Ministério Público do Estado da Bahia
Projudi	Processo Judicial Digital
SAJ	Sistema de Automação da Justiça
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
TJBA	Tribunal de Justiça do Estado da Bahia

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
2	O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	20
	2.1 A TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	24
	2.2 A CONVERSÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO E EXPLÍCITO.....	25
3	A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	32
	3.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	37
	3.2 PROCESSOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	52
	<b>3.2.1 Identificação do conhecimento.....</b>	<b>55</b>
	<b>3.2.2 Criação do conhecimento.....</b>	<b>56</b>
	<b>3.2.3 Armazenamento do conhecimento.....</b>	<b>59</b>
	<b>3.2.4 Compartilhamento do conhecimento.....</b>	<b>60</b>
	<b>3.2.5 Aplicação do conhecimento.....</b>	<b>62</b>
4.	CONTEXTUALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO MPBA.....	62
	4.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PLANO ESTRATÉGICO DO MPBA.....	64
	4.2 A CENTRAL DE INQUÉRITOS POLICIAIS DO MPBA.....	69
	<b>4.2.1 Estrutura Organizacional da Central de Inquéritos.....</b>	<b>73</b>
	<b>4.2.2 Processo de Conhecimento e o Inquérito Policial.....</b>	<b>78</b>
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	89
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	95
	6.1 ANÁLISE DOS PRINCIPAIS PROCESSOS ASSOCIADOS À GC DA CENTRAL DE INQUÉRITOS.....	95
	6.2 ANÁLISE DA GC NA CENTRAL DE INQUÉRITOS POLICIAIS.....	100
	<b>6.2.1 Liderança em Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>102</b>
	<b>6.2.2 Processo em Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>105</b>
	<b>6.2.4 Tecnologia (computacional) em Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>111</b>
	<b>6.2.5 Processos de Conhecimento.....</b>	<b>114</b>
	<b>6.2.6 Aprendizagem e Inovação em Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>116</b>

<b>6.2.7 Resultados da Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>118</b>
6.3 ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE DE GC NA CENTRAL DE INQUÉRITOS.....	121
6.4 ANÁLISE DOS POSSÍVEIS OBSTÁCULOS NA GC DA CENTRAL DE INQUÉRITOS.....	126
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	134
REFERÊNCIAS.....	140
ANEXOS.....	144

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é tido como imprescindível para todos os tipos de organizações públicas ou privadas. As organizações públicas produzem muitos dados e informações de interesse público, porém que nem sempre estão devidamente organizados, são de fácil acesso ou são disseminadas de modo a facilitar a criação do conhecimento. Segundo Bukowitz e Willians (2000), é desafiador lidar eficazmente com o enorme volume de informações que podem ser obtidas pelas organizações.

Diante dessa realidade, um dos desafios das organizações públicas no Brasil é lidar com um volume cada vez maior de dados e informações para criar significado e construir o conhecimento, tendo em vista que este é um ativo importante para a criação da organização do conhecimento e é fundamental para auxiliar na tomada de decisão.

É importante destacar que, em razão das mudanças trazidas pela sociedade do conhecimento na qual a geração de conhecimento e o processamento de informação foram afetados pela revolução tecnológica, a redefinição do papel do Estado e da administração pública passa pela melhoria do gerenciamento do ativo intangível – conhecimento –, conforme menciona Bresser Pereira (2009), necessário para uma prestação eficaz e qualificada de serviços públicos.

Neste sentido, e com propósito de se fazer o gerenciamento do capital intelectual que as organizações detêm, é que se insere a gestão do conhecimento. Esta terminologia compreende “um conjunto de processos que visam à criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, alinhados com os objetivos do negócio, considerando fontes de conhecimento internas e externas à organização.” (OLIVEIRA, 2011, p.12). A interação entre esses quatro processos representa a forma pela qual o conhecimento é criado, compartilhado e aplicado com intuito de gerar valor na organização

Com efeito, a administração pública deve fomentar a implementação da gestão do conhecimento como ferramenta organizacional para o desenvolvimento de ações visando a sistematização e a gestão das informações e do conhecimento de

interesse público, a partir de metodologias, procedimentos, fluxos, classificação e formas de armazenamento, acesso e divulgação do conhecimento.

A criação do conhecimento, segundo Nonaka (2001), diz respeito a um processo por meio do qual as organizações “adquirem, organizam e processam informação” com o objetivo de gerar novos conhecimentos. O armazenamento do conhecimento trata da retenção do conhecimento em meios físicos ou digitais de armazenagem de documentos da organização. A disseminação do conhecimento, envolve a sua transferência e o seu compartilhamento, o que reforça sua natureza social. E a atualização do conhecimento, por sua vez, se refere a criação de significado, de sentido, por meio de mudança da organização, da construção do conhecimento através do relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Nesta perspectiva, a teoria da criação do conhecimento de Nonaka (1997) – não desprezando suas aplicações e limitações no contexto das organizações –, por ser uma teoria singular e de grande relevância para o tema gestão do conhecimento, apresenta-se como um guia para a busca, o armazenamento, a criação e a disseminação de novos conhecimentos, sejam esses tácitos ou explícitos.

Essa teoria parte do princípio de existência de dois tipos de conhecimento: o explícito, que é formal e sistemático; e o tácito, que é informal, vinculado às convicções, crenças e perspectivas individual, ou seja, reside na memória dos indivíduos. Por meio da conversão dos conhecimentos tácito e explícito é que ocorre a criação do conhecimento organizacional. Some-se a isto a ideia da teoria de estruturação de Anthony Giddens, citada por Nonaka e Takeuchi (1997), segundo a qual a estrutura influencia as pessoas e essas agem na estrutura, ou seja, as práticas sociais são produzidas e reproduzidas na interação entre estrutura e pessoas.

Segundo Choo (2003), o conhecimento está disperso na organização e se concentra, em sentido lato, em determinados indivíduos ou unidades de trabalho. Essa concentração pode dificultar a localização do conhecimento e criar obstáculos ao aprendizado e ao funcionamento da organização do conhecimento. Outro ponto fundamental trazido por esse autor é que a organização somente será considerada

uma organização do conhecimento quando integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões.

De forma geral, o desígnio da gestão do conhecimento é promover e facilitar a criação, o acesso, a transferência e o uso efetivo do conhecimento em prol dos negócios organizacionais. Tem o propósito de assegurar que as atividades de uma organização pública sejam transformadas em novos conhecimentos de maneira estratégica.

A gestão estratégica do conhecimento em uma organização é fundamental para identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para organização, em prol da consecução dos objetivos organizacionais. Na opinião de Wiig (1998) e de Choo (2003), o fator de produção conhecimento cumpre papel preponderante na gestão pública, dado que proporciona ao gestor público um aprofundamento do conhecimento e dos processos internos das organizações, bem como das demandas externas da sociedade.

A gestão do conhecimento na administração pública, segundo abordagem de Batista (2012, p. 49), diz respeito a “um método integrado de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social”. Sua implementação se justifica pelas possibilidades de aumento da capacidade de realização dos indivíduos e do Estado em prol da sociedade em geral, bem como pelo impacto na melhoria de processos, produtos e serviços públicos prestados à população. De certo, a gestão do conhecimento, como premissa básica, deve estar alinhada aos direcionadores estratégicos da organização: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas, para que se alcance os resultados almejados.

No planejamento estratégico (2011-2023) do Ministério Público do Estado da Bahia (MPBA), uma das estratégias definidas foi a de estruturar a gestão do conhecimento por meio de iniciativas para a elaboração e a implementação de projetos visando à sistematização e à gestão das informações e do conhecimento de interesse da organização pública, a partir de metodologias, procedimentos, fluxos, classificação e formas de armazenamento, acesso e divulgação do conhecimento.

A partir do ano de 2015, o MPBA reestruturou a sua unidade de Central de Inquéritos da capital baiana, com objetivo de promover a otimização dos trabalhos e

adotar tecnologia avançada adequada ao desenvolvimento de atividades de prevenção e inteligência criminal, a partir da adoção da gestão do conhecimento apoiada pelo sistema de análise de dados estruturado em Business Intelligence (B.I), com uso de georreferenciamento para, em parceria com órgãos de segurança pública, criar, usar e compartilhar informação e conhecimento de forma estratégica na área criminal no enfrentamento da criminalidade.

Entretanto, até hoje, não há dados ou informações no âmbito da referida organização ou notícias de aplicação de instrumentos para avaliar possíveis resultados da gestão do conhecimento no âmbito da Central de Inquéritos do MPBA, a fim de permitir que a organização possa identificar o estágio atual e o nível de maturidade em gestão do conhecimento. Por esta razão, cabe-nos indagar em que medida a gestão do conhecimento é adotada na Central Inquéritos do Ministério Público do Estado da Bahia?

Nessa perspectiva, esta dissertação tem por objetivo avaliar a maturidade da gestão do conhecimento na Central de Inquéritos Policiais do Ministério Público do Estado da Bahia, na cidade de Salvador.

Em desdobramento do objetivo geral proposto, pretende-se, especificamente: i) identificar os principais processos associados à Central de Inquéritos Policiais do Ministério Público do Estado da Bahia; ii) avaliar o nível de maturidade em gestão de conhecimento na Central de Inquéritos Policiais do Ministério Público do Estado da Bahia; e iii) analisar os possíveis obstáculos na gestão do conhecimento na Central de Inquéritos Policiais do Ministério Público do Estado da Bahia.

Dentro desta perspectiva, esta pesquisa aborda a gestão do conhecimento no âmbito de uma das unidades do Ministério Público baiano, a Central de Inquéritos, objeto deste estudo de caso.

Essa unidade, em seu processo finalístico de persecução penal, onde ocorre a fase cognitiva de análise do inquérito policial, dispõe de ferramentas que permite análises espaciais, interpretação e produção de mapas e documentação técnica sobre criminalidade, com base em informações catalogadas dos inquéritos policiais, com intuito de criar e compartilhar o conhecimento explícito.

A partir da análise cognitiva do inquérito policial, é possível identificar tendências e padrões da criminalidade, perfil criminal e o modus operandi daqueles que praticam o delito.

Neste sentido, a análise criminal pode produzir conhecimentos sobre o reconhecimento de parâmetros geográficos e temporais do crime bem como permitir a construção de mapeamento criminal visando à constatação de pontos elevados de níveis de criminalidade em determinada área geográfica; a identificação de possível vitimização repetida de indivíduos ou locais com probabilidades elevadas de criminalidade; a constatação de potencialidade de ocorrência de crimes, através de métodos de análise de séries temporais; dentre outras possibilidades.

Neste contexto, em que o conhecimento organizacional explícito precisa se evidenciar, é importante dotar a organização de instrumentos que auxiliem na sistematização de atividades que criem, armazenem, retenham e disseminem informações, tendo em vista a produção de conhecimento e o fortalecimento da atuação organizacional, principalmente para formulação de políticas organizacionais voltadas à segurança pública e ao combate à criminalidade.

O conhecimento explícito é aquele que pode ser transmitido por intermédio da linguagem formal e sistemática e pode ser facilmente comunicado e compartilhado. Por outro lado, o conhecimento tácito possui um caráter pessoal, que o torna difícil de ser formalizado e comunicado.

A gestão do conhecimento tem por propósito gerenciar o conhecimento existente nas organizações, facilitar o seu acesso, tornando-o disponível para toda a organização.

Na Central de Inquéritos do MPBA, encontra-se um repositório significativo de dados e informações que chegam ao Ministério Público Estadual por meio dos inquéritos policiais. Estes procedimentos de natureza inquisitorial, são o principal instrumento jurídico de início da persecução penal, da elucidação do crime e da aplicação da lei.

Evidências empíricas, tais como inexistência de indicadores, desconhecimento sobre gestão do conhecimento, ausência de liderança, dentre outros, apontam possíveis obstáculos na gestão do conhecimento no âmbito da Central de Inquéritos Policiais do MPBA, que ainda se encontra no nível de iniciação,

pois há indício de reconhecimento pelos gestores da referida unidade sobre a necessidade de gerenciar o conhecimento. Os óbices estão associados aos elementos essenciais para o êxito da gestão do conhecimento: liderança, pessoas, processos e tecnologias; além da visão estratégica da organização e cultura organizacional.

Nesta pesquisa exploratória-descritiva, adotou-se como instrumentos de coleta de dados várias fontes de evidências, tais como documentos, registros em sistema de informação, questionário de pesquisa, entrevista e observação direta não participante.

Pretende-se, com este estudo, contribuir para estudos sobre políticas e gestão em segurança pública, tendo em vista a produção de conhecimentos científicos voltados para auxiliar os gestores públicos no processo decisório no âmbito da administração pública. Sua relevância pauta-se na busca da eficiência, eficácia e efetividade necessárias para o aprimoramento da gestão pública brasileira.

Esta dissertação é dimensionada em mais seis capítulos, além dessa introdução.

O segundo capítulo, referencial teórico, aborda sobre o conhecimento organizacional, e está dividido em dois subitens, quais sejam: a teoria da criação do conhecimento organizacional; e a conversão do conhecimento tácito e explícito.

O terceiro capítulo, discorre sobre a gestão do conhecimento geral e na administração pública, e os principais processos de gestão do conhecimento (identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação).

O quarto capítulo, contextualiza a gestão o conhecimento no âmbito do Ministério Público do Estado da Bahia.

O quinto capítulo, descreve sobre os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolvimento desta pesquisa.

O sexto capítulo, apresenta a análise, interpretação e discussão dos resultados da pesquisa de campo.

O sétimo capítulo, relata as considerações finais e recomendações para estudos futuros.

Por fim, são listadas as referências bibliográficas e disponibilizados os seguintes anexos: A - o formulário utilizado como instrumento para avaliação da gestão do conhecimento com a pontuação individual; e B – roteiro da entrevista semiestruturada e suas categorias de análise.

## **2 O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

Com o advento da “Era da Informação” ou “Era do Conhecimento” é notório que as organizações modernas vêm ampliando o investimento em tecnologia da informação e do conhecimento. Não obstante, darem pouca atenção à informação, bem como ao seu acesso pelos colaboradores e à sua consolidação em conhecimentos. Diversos autores, a exemplo de Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Peter Drucker (1988), concordam que o conhecimento é tido como o principal ativo das organizações.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento diz respeito às crenças e compromissos, perspectivas, atitudes e a uma intenção específica. Eles afirmam que o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. Além disto, mencionam que a informação e o conhecimento dizem respeito ao significado e estão associadas ao contexto em que são criadas. Assim, a informação é um meio material necessário para a extração e a construção do conhecimento que, por conseguinte, impacta nesse último ao acrescentar-lhe algo novo ou ao reestruturá-lo.

Similarmente, Davenport e Prusak (1998) asseveram que o conhecimento é um fluido feito de práticas, valores, informações contextuais e hábeis compreensões estruturadas que proveem uma base para que sejam avaliadas e incorporadas às novas experiências e às informações.

Segundo Peter Drucker (1993) o conhecimento é a fonte do único recurso disponível e bastante significativo na denominada sociedade pós-capitalista, pois o recurso básico (meios de produção) não é mais o capital, nem os recursos naturais, mas sim o conhecimento. Para ele, a administração tem o papel de garantir a aplicação e o desempenho do conhecimento.

Nesta esteira de entendimento, Stewart (1998), assevera que, em se tratando de capital intelectual, o conhecimento e a informação são as armas termonucleares

competitivas da era pós-capitalista, que tem como uma de suas características a capacidade de adaptação às constantes mudanças sociais.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 59), criadores da teoria da criação do conhecimento, apontam que “as organizações que desejam lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisam criar informação e conhecimento, não apenas processá-los de forma eficiente”. Deste processamento de informação é que se originam novos conhecimentos.

Sob esse ponto de vista podemos observar que o conhecimento não deve ser tratado como sinônimo de informações, mas sim um agrupamento articulado delas por meio da legitimação empírica cognitiva e emocional.

Faz-se importante observar que, para melhor compreensão da gestão do conhecimento e da teoria de criação do conhecimento, é importante saber que há diferenças entre dados, informação e conhecimento. A seguir, cada uma destas categorias será analisada.

Inicialmente, vejamos no quadro 1, uma síntese das principais diferenças entre dados, informação e conhecimento.

#### **Quadro 1 – Principais diferenças entre dados, informação e conhecimento**

Dados	Informação	Conhecimento
Simple observação sobre o estado do mundo. Elemento ou base para formação de um juízo.	Dados dotados de relevância e propósito. Interpretação ou significado dos dados.	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto.
Facilmente estruturado.	Requer unidade de análise.	De difícil estruturação.
Facilmente obtido por máquinas.	Exige consenso em relação ao significado.	De difícil captura em máquinas.
Frequentemente quantificável.	Não quantificável.	Não quantificável.
Facilmente transferível.	Exige necessariamente a mediação humana.	De difícil transferência (tácito). Possível de ser transferido (explícito).

Fonte: adaptado de Davenport e Prusak (1998).

Para Davenport e Prusak (1998), dados se referem a uma simples observação sobre o estado do mundo, ou seja, sobre os fatos, podendo ser obtidos por máquinas, facilmente estruturados e transferíveis, e frequentemente quantificados. Infere-se, neste sentido, que dado é algo que tem significado associado ao contexto em que está inserido ou à forma como se dá a assimilação pelas pessoas. Seu significado dependerá da sua associação com outras questões em um determinado contexto.

Drucker (1988) assevera que as informações são “dados dotados de relevância e propósito”. Significa então que há a atribuição de significado e contexto para que o dado se constitua em informação. Segundo Davenport (1998), transformar dado em informação requer agregação de valores e de métodos para contextualização, saber qual a finalidade do dado, categorizando-o por meio de unidades de análise, cálculo matemático ou estatístico, correção e condensação. Pressupõe-se, portanto, que haja uma mediação humana para que se assimile e se entenda a relação do significado para que se avance do dado para a informação.

As organizações usam a informação nos seus mais diversos processos e níveis estratégicos hierárquicos. Segundo Choo (2003), a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo, para subsidiar a tomada de decisões importantes, e gerar conhecimentos. O uso estratégico da informação, deste modo, se dá no momento em que a “organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado”. (CHOO, 2003, p. 28).

Para o autor supracitado, “a concepção atual de administração e teoria organizacional destaca três arenas [criação de significado, construção do conhecimento, e tomadas de decisões] distintas onde a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa.” (CHOO, 2003, p. 27).

Assim, criar significado, construir conhecimento e tomar decisões são processos interligados na busca e utilização da informação nas organizações, que dá origem ao conhecimento organizacional.

O conhecimento organizacional é a propriedade que emerge da rede de processos de uso da informação por meio da qual a organização constrói significados comuns sobre sua identidade e sua atividade; descobre, partilha e aplica novos conhecimentos; e inicia ações padronizadas por meio da busca, da avaliação e da seleção de alternativas. (CHOO, 2003, p. 370).

Na criação de significado, envolve-se recursos representados pelas crenças, interpretações e representações no ambiente da organização. Esse pressuposto coaduna com a teoria de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) que define conhecimento como crença em direção a verdade, que é algo muito pessoal, subjetivo.

Na construção do conhecimento, encontra-se valores ou propósitos organizacionais, conhecimento explícito e conhecimento tácito que interagem para gerar novos conhecimentos.

Na tomada de decisões, nas palavras de Choo (2003, p. 372) “as preferências, regras e rotinas formalizam os objetivos e a aprendizagem organizacional, de maneira a permitir que cursos de ação intencionalmente racionais sejam selecionados”.

Vê-se que neste modo de criar significado, construir conhecimento e tomar decisões há crenças, valores e preferências, ou seja, um conhecimento informal, vinculado aos sentidos e à percepção individual, referenciada por Nonaka e Takeuchi (1997) como conhecimento tácito.

O autor Sveiby (1998) corrobora com esta visão ao descrever que o significado que uma pessoa expressa, será diferente daquele gerado na mente da pessoa que o recebe, ou seja, há um nível de subjetividade.

Já o conhecimento, em sentido lato, é a informação mais valiosa, visto que exige uma análise, síntese, reflexão e contextualização. Para Davenport (1998) conhecimento é a informação valiosa da mente humana, porquanto é de difícil estruturação e transferência, captura por máquinas, sendo frequentemente tácito. O conhecimento proporciona uma estrutura para a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações. Para Wiig (1998 *apud* FURTADO, 2002, p. 241), o conhecimento é “usado para determinar o que é uma situação específica e como lidar com ela”.

Segundo Maturana e Varela (2001), o conhecimento é apresentado como resultado do processamento (computação) das informações. Esses autores afirmam que quando se investiga o modo como o processamento das informações ocorre, isto é, quando se faz ciência cognitiva, a objetividade é privilegiada e a subjetividade é descartada como algo que pode comprometer a exatidão científica.

Assim sendo, podemos inferir que é importante conhecer as distinções entre os conceitos de dados, informação e conhecimento, dados que os termos dado e informação constituem conteúdos essenciais para criação do conhecimento, segundo veremos na teoria de criação do conhecimento desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1997).

## **2.1 A TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

Nonaka e Takeuchi (1997), os pioneiros sobre os estudos atinentes à gestão do conhecimento, criam a denominada teoria da criação do conhecimento organizacional. Segundo eles, o processo de construção do conhecimento está relacionando a crenças, à ação, à atitude e a uma intenção específica entre seres humanos.

Da mesma forma, Choo (1998) menciona que o processo de criação do conhecimento se dá quando as organizações criam, adquirem, organizam e processam a informação com o intuito de gerar novos conhecimentos por meio da aprendizagem organizacional.

Segundo Shum (1997 *apud* FURTADO, 2002), o conhecimento organizacional segue a mesma esteira do conhecimento individual. Este possui natureza individual, aquele, o conhecimento organizacional, tem natureza coletiva, visto que envolve muitas perspectivas, é multidisciplinar e difícil de formalizar, dado que deriva das experiências individuais.

Wikstrom e Normann (1994 *apud* CHOO, 2003) apresentam três tipos de processos de conhecimento organizacional: processos gerativos, processos produtivos e processos representativos.

Os processos gerativos são aqueles em que o novo conhecimento é criado por meio de atividades que estão ligadas à solução de determinados problemas.

Este conhecimento gerativo é adequado para aumentar os recursos de conhecimento e corrobora para que a organização possa criar negócios e gerar melhores produtos ou serviços.

Os processos produtivos, por sua vez, dizem respeito ao novo conhecimento acumulado e empregado para ser disponibilizado aos seus clientes. Esse conhecimento gerado é usado também nos processos reprodutivos, na perspectiva de serem aplicados repetidamente.

Os processos representativos são aqueles em que a organização repassa seu conhecimento manifesto ao seu cliente, para que ele use em seus próprios processos de criação de valor. Deste modo, o conhecimento se transforma em valor não somente dentro da organização, mas também por meio da interação dessa com os seus clientes, fornecedores e outros parceiros.

Vale destacar que há similitudes e dissonância na correlação dos processos gerativos, produtivos e representativos com o processo, fases e atividades construtoras de conhecimento.

## **2.2 A CONVERSÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO E EXPLÍCITO**

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), para que o conhecimento organizacional seja criado é preciso converter os conhecimentos tácito e explícito. Deste modo, a base da epistemologia para criação do conhecimento organizacional está na distinção entre os conhecimentos tácito e explícito.

Para esses autores, a criação do conhecimento organizacional possui duas dimensões: a epistemológica e a ontológica.

Na dimensão epistemológica ocorre a reflexão sobre o conhecimento produzido, sua utilidade prática, seu desenvolvimento e seus limites. É onde reside os conhecimentos tácito e explícito. Von Krogh e Ross (1995) fizera referência também a um modelo epistemológico organizacional para gestão do conhecimento, porquanto enfatiza que o conhecimento é parte intrínseca dos indivíduos de uma organização, mas também de suas interações sociais.

Na dimensão ontológica é onde o conhecimento é criado pelos indivíduos. Este pressuposto denota que a criação do conhecimento organizacional é uma

ampliação do conhecimento dos indivíduos que, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), cristaliza-se como “parte da rede de conhecimentos da organização”.

Sem dúvida, a construção do conhecimento é conseguida “quando se conhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização.” (CHOO, 2003, p. 37). Salientam, também, que a construção do conhecimento organizacional se dá quando são elaborados “processos sociais capazes de criar conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito”. (CHOO, 2003, p. 38).

Esta concepção de construção do conhecimento pelos processos sociais, também mencionada por Maturana e Varela (2001), se dá a partir de relações sociais sucessivas, fruto da interação do homem com o mundo, e que se estrutura pelo viés da interpretação individual.

Do mesmo modo, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento é constituído por um processo dinâmico de sistema de crenças pessoais. Este é o denominado conhecimento tácito, que é o conhecimento pessoal, que tem por característica ser difícil formalizar, de ser transmitido, comunicado ou compartilhado com outras pessoas.

Ademais, o conhecimento tácito é constituído, ainda, por um conjunto de conhecimentos práticos subjetivos, da compreensão de alguma coisa ou de determinada situação, mais ainda, das intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período.

William e Bukowitz (2002) denominaram o conhecimento tácito em conhecimento implícito, referindo-se àquele em que o indivíduo é incapaz de articulá-lo e de convertê-lo em informação, sendo mais útil para um sistema organizacional. Para elas, esse conhecimento pode ser transferido de pessoa para pessoa, em suas interações sociais, favorecendo a organização.

Em regra, o conhecimento envolve percepções, modelos mentais, emoções, crenças, valores e ideais. Ele é adquirido pela prática individual. Para Maturana e Varela (2001), só podemos conhecer o conhecimento humano, suas experiências e percepções, a partir do próprio ser humano.

Esta visão, igualmente, é compartilhada por outros autores, a exemplo de Stewart (1998) segundo o qual o conhecimento tácito é oral, e é disseminado quando as pessoas interagem entre si para contar suas histórias.

O conhecimento tácito não é encontrado em manuais, livros, bancos de dados ou arquivos, contudo podem, por meio de um esforço sistemático, torná-lo em explícito.

O conhecimento explícito, por sua natureza, é o conhecimento formal, objetivo, adquirido pelas informações, facilmente articulado, codificado e formalizado, sendo assim, é mais fácil de acessá-lo e de transmiti-lo entre indivíduos e grupos. Esse é codificado em normas, regras, fórmulas matemáticas, especificações, e assim por diante.

As autoras Williams e Bukowitz (2002, p. 17) dizem que o conhecimento explícito é “aquele que seus indivíduos são capazes de expressar com bastante facilidade, utilizando a linguagem ou outras formas de comunicação – visuais, sonoras, corporais”, o que corrobora com as perspectivas conceituais dos demais autores.

Em suma, a principal distinção entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito é que este último é personalíssimo e o primeiro pode ser expresso e utilizado em linguagens e outras formas de comunicação. Diante disso como se dá, então, a interação entre estes dois tipos para criação do conhecimento organizacional?

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento ocorre efetivamente quando há um ambiente organizacional propício para contínua conversão entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Eles propõem um modelo dinâmico de interação entre o conhecimento tácito e explícito, através de quatro modos de conversão, que se dá da seguinte forma:

- i) de conhecimento tácito em conhecimento tácito: socialização;
- ii) de conhecimento tácito em conhecimento explícito: externalização;
- iii) de conhecimento explícito em conhecimento explícito: combinação; e
- iv) de conhecimento explícito para conhecimento tácito: internalização.

Estes quatro modos de conversão interagem entre si no formato de uma espiral. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62) “a espiral surge quando a

interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito eleva-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos.”

Na figura 1 – Espiral do Conhecimento, a seguir, podemos observar que o modelo espiral se baseia na interação dinâmica e contínua entre o conhecimento tácito e o explícito onde ocorre a criação do conhecimento.

**Figura 1 – Espiral do Conhecimento**



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências que faz surgir novo conhecimento tácito, seja por outros conhecimentos tácitos, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas, seja no processo de raciocínio de outro indivíduo. Eles ensinaram que para a aquisição do conhecimento tácito a experiência do indivíduo é fator essencial.

A externalização é o processo de transformação do conhecimento tácito em conceito explícito. “É nesta etapa há a criação do conhecimento, cria-se conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito”. Nesta etapa de externalização é a essência da criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. Para convertê-lo em conhecimento explícito de forma eficiente e eficaz, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), utiliza-se a metáfora, analogia e modelo.

A metáfora é uma forma de perceber ou entender intuitivamente alguma coisa

imaginando outra simbolicamente. Por meio da analogia é que se reduz o desconhecido o caráter comum em comparação a duas coisas diferentes. Após criados, os conceitos explícitos podem então ser modelados, ou seja, expressos em linguagem sistemática e lógica coerente.

A combinação é o processo em que há composição de conceitos. Envolve, portanto, a combinação de diferentes conhecimentos explícitos por meio da interação dos indivíduos através de reuniões, documentos, comunicação via e-mails e outros instrumentos de telecomunicação, dentre outros. Configura-se, portanto, o conhecimento existente por meio da combinação e categorização do conhecimento explícito, levando à criação de novos conhecimentos.

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito. Isto se dá na forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, e das experiências da socialização, externalização e combinação. Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito necessita ser socializado com a interação dos indivíduos da organização, gerando novos conhecimentos.

Choo (2003) destaca que a criação do conhecimento é vista como uma transformação do conhecimento pessoal entre indivíduos, seja por meio do diálogo, seja por discurso, seja por compartilhamento de sua narrativa.

Wendi Bukowitz e Ruth Williams (2002), em seu modelo de ciclo da gestão do conhecimento também afirma que este processo se dá por meio de dois tipos de simultâneos: o tácito (intelectual) que é desencadeado por oportunidade ou demanda dirigida pelo mercado, e o estratégico que é a combinação do intelectual com as exigências estratégicas.

Para estas autoras, o processo tácito possui quatro seções: 1) obtenha (captar as informações e conhecimentos úteis); 2) utilize (uso eficiente do conhecimento obtido); 3) aprenda (geração de novas ideias e agregação de valor à organização); e 4) contribua (disponibilizar o conhecimento individual para toda a organização).

Já o processo estratégico, por sua vez, segundo elas são três: 1) avaliação do capital intelectual em apoio à tomada de decisão; 2) construção ou manutenção de relacionamento com seus stakeholders, aprimoramento, cultivo e preservação do

conhecimento); e 3) eliminação ou descarte de bases de conhecimentos inúteis para a organização.

Destaque-se que para as autoras, o conhecimento está depositado na organização de várias formas, quais sejam: repositórios de conhecimento; relacionamentos; tecnologias de informação; infraestrutura de comunicação; conjunto de habilidades funcionais; *know-how* do processo; responsabilidade ambiental; inteligência organizacional e fontes externas.

Von Krogh e Ross (1995) asseveram que o conhecimento organizacional é um sistema auto-organizado, ou seja, o conhecimento é um fenômeno derivado da interação social dos indivíduos. Esta abordagem é conhecida como conexionista, pois os autores defendem que as interações ocorrem por meio de conexões e não apenas pelo que há nas mentes dos indivíduos.

Depreende-se, com isso, que há condições que promovem a criação do conhecimento, a disponibilidade da informação e a variedade indispensável de estratégias administrativas. Portanto, criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões constituem o modo como as organizações utilizam a informação de maneira estratégica, sendo essas as principais atividades de uma organização baseada no conhecimento, apontando o aprendizado organizacional como um processo social atrelado à ação que resulta na criação de significado para a informação no cenário da organização.

A criação do conhecimento organizacional, um dos processos da gestão do conhecimento, é um fator estratégico para as organizações, pois é uma fonte de inovação (Nonaka; Takeuchi, 1997). Para Choo (2003, p. 403), a “organização cria, organiza e processa a informação de modo a criar novos conhecimentos”, através das experiências de seus indivíduos a fim de gerar aprendizados e inovações.

O conhecimento organizacional, para Choo (2003), faz parte de um ciclo – de uma rede de processos de uso de informação –, onde os indivíduos criam significados, constroem conhecimento e tomam decisões, por isso é considerada organização do conhecimento.

A criação de significados, construção de sentido, visa levar ao conhecimento dos indivíduos da organização a missão, a visão e os valores organizacionais, a sua

razão de existir. Nesta fase é importante que a organização promova a integração e disseminação de todas estas informações.

A criação de conhecimento, segundo Choo (2003), é oriunda da transformação do conhecimento de cada indivíduo, através de sua interação com outros indivíduos por meio do diálogo, do discurso, da partilha de informações e de suas histórias.

Importante destacar que a organização deve oferecer condições, ter um ambiente propício, para que o indivíduo, grupos ou equipes possam criar conhecimento organizacional.

Para tanto, Nonaka e Takeuchi (1997) aponta cinco condições capacitadoras para criação do conhecimento organizacional, quais sejam:

1) intenção da organização em adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento;

2) autonomia dos indivíduos para agirem de acordo com as circunstâncias, favorecendo a criação de conhecimento;

3) flutuação e caos criativo, ou seja, possibilitar e estimular a interação entre a organizacional e o meio externo;

4) redundância, que é a existência de informações que transcendem as exigências operacionais; e

5) variedade de requisitos dos indivíduos da organização por meio do acesso fácil e rápido às informações necessárias para tomada de decisão.

A materialização do conhecimento torna-o universal e permanentemente acessível. A partir daí, esse conhecimento se torna um patrimônio da empresa, sendo compartilhado por todos que fazem parte do processo e sua aplicabilidade gera valor que transforma conhecimento em recurso estratégico e em subsídio necessário à tomada de decisões.

Decerto, é necessário que a organização propicie ambiente organizacional voltado ao trabalho em equipe, articulada com toda a organização, e com profissionais qualificados. O profissional do conhecimento ou gestor do conhecimento devem ter as seguintes características: elevado padrão intelectual; capacidade de criar uma perspectiva própria do mundo; ampla variedade de experiências, tanto dentro quanto fora da organização; habilidade na condução de

diálogos com os clientes externos e com os clientes internos; abertura para conduzir discussões e debates com outras pessoas.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), para que se possa compartilhar o conhecimento tácito dentro de uma organização, faz-se necessário convertê-lo em palavras ou números e que sejam compreensíveis a qualquer interessado. Assim, é durante o tempo em que essa conversão ocorre – de tácito em explícito e explícito em tácito – que o conhecimento organizacional é criado.

Na literatura que trata da gestão do conhecimento, a teoria da criação do conhecimento apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997) é uma das mais consolidadas, dado que estrutura de forma mais detalhada o processo de criação do conhecimento organizacional.

### **3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Neste capítulo, a temática gestão do conhecimento está dividida em três subitens, quais sejam: gestão do conhecimento; processo de gestão do conhecimento; e conhecimento tácito e explícito.

O termo gestão do conhecimento, inicialmente, era utilizado para descrever a criação e o uso de repositórios eletrônicos de dados informações com uma estrutura orientada para o conhecimento, conforme mencionado por Davenport e Prusak (1998). Alguns autores associavam a definição da gestão do conhecimento aos elementos dado, informação e conhecimento, que são balizadores das formulações, proposições e discussões atinentes as áreas do conhecimento e da gestão da informação.

A literatura sobre este assunto, em sentido lato, destaca a importância da gestão do conhecimento como instrumento estratégico para alavancar a vantagem competitiva.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento é um processo para adquirir, criar, compartilhar, armazenar e usar conhecimentos. Esses elementos são voltados para o aumento da competitividade organizacional, ou seja, refere-se à capacidade de uma organização criar conhecimento, disseminá-lo na

organização e incorporá-lo em seus produtos, serviços e sistemas, com objetivo de alcançar resultados satisfatórios em seus negócios empresariais. Eles propuseram um modelo de gestão do conhecimento no qual seu principal desafio seria a conversão dos conhecimentos tácito e explícito.

Esta visão, também é compartilhada por Wendi Bukowitz e Ruth Williams (2002) e por Wanda Hoffmann (2009), as quais definem a gestão do conhecimento como um processo pelo qual a organização gera riqueza com o aproveitamento do conhecimento ou capital intelectual, de forma estratégica, sendo este seu diferencial competitivo.

Nesta mesma esteira, Terra (2005) diz que a gestão do conhecimento corresponde à organização das principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas tendo em vista uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos. Este autor traz para ao conceito de gestão do conhecimento as ferramentas tecnológicas.

Terra (2005) apresenta sete dimensões em seu modelo de gestão do conhecimento, a partir de uma visão multidimensional, que demonstra o papel indispensável da alta administração para o processo, quais sejam: visão e estratégia da alta administração; cultura organizacional; estrutura organizacional; políticas de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração de resultados; e aprendizagem com o ambiente.

No nível estratégico da organização, encontra-se a primeira dimensão. Refere-se à visão e estratégia da alta administração, contemplando as questões atinentes à liderança, metas, estabelecimento de visões, trabalho em equipe, dentre outra.

No nível organizacional, onde se situa a segunda dimensão, faz-se referência à cultura organizacional, que na concepção de Terra (2005) é fundamental para o desenvolvimento estratégico, principalmente tendo a alta administração voltada para gestão proativa do conhecimento em busca da inovação e otimização de todas as áreas de atuação da organização.

Na terceira dimensão, cuida-se da estrutura organizacional, que deve ser caracterizada pela atuação de equipes multidisciplinares visando à inovação, ao

aprendizado e à geração de novos conhecimentos.

Na quarta dimensão, refere-se à política de recursos humanos. Para Terra (2005) a estratégia de seleção e recrutamento dos colaboradores da organização deve primar por aqueles que demonstrem iniciativa, autonomia, criatividade e facilidade de trabalhar em equipes.

Na quinta dimensão, está às questões atinentes aos sistemas de informações os quais, para Terra (2005), desempenha papel fundamental para o êxito da implementação da gestão do conhecimento, pois as tecnologias da informação impactam nos processos de geração, disseminação e armazenamento do conhecimento.

Na sexta dimensão temos a mensuração de resultados. Terra (2005) dá ênfase nos processos de mensuração de ativos do conhecimento (capital intelectual) e na avaliação dos sistemas contábeis. Para ele se deve utilizar indicadores que permitiram avaliar o desempenho em várias áreas e de forma sistêmica.

Na sétima dimensão, trata sobre a aprendizagem com o ambiente na gestão do conhecimento. Segundo Terra (2005) a organização deve ter habilidade para gerenciar as interações com seus colaboradores, internos e externos, na perspectiva de absorção e geração de novos conhecimentos para o capital intelectual de toda a organização.

*A Asian Productivity Organization (2009 apud BATISTA, 2012)* – que é uma organização intergovernamental criada em 1961 para aumentar a produtividade na região Ásia-Pacífico através da cooperação mútua –, trata a gestão do conhecimento como um processo integrado para identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação de conhecimento, visando impulsionar a produtividade, rentabilidade e crescimento organizacional.

Karl Wiig (2003) destaca que a gestão do conhecimento traz importantes e novas opções para capacidade de realização da administração pública, aumentando a efetividade dos serviços públicos. Isto é possível dado que a gestão do conhecimento é um método que facilita a mobilização do conhecimento para alcance dos objetivos estratégicos da organização, bem como para melhorias em seu desempenho.

Ele parte do princípio de que o conhecimento para ser útil e para agregar valor à organização necessita ser organizado, permitindo a sua utilização como um diferencial.

Vimos que, em função de sua complexidade e variedade conceitual, a gestão do conhecimento é vista sob diferentes aspectos e concepções relacionadas à inovação, inteligência competitiva, capital intelectual, uso de ferramentas em tecnologias da informação, dentre outras.

A gestão do conhecimento pressupõe que as organizações geram e usam o conhecimento. Davenport e Prusak (1998) asseveram que sem conhecimento não há organização. Afirmam, outrossim, que a gestão do conhecimento deve primar pelos seguintes princípios:

1. O conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas;
2. O compartilhamento do conhecimento exige confiança;
3. A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento;
4. O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado;
5. Suporte da direção e recursos são fatores essenciais;
6. Iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar por um programa piloto;
7. Aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativa;
8. O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 28).

Esses autores discutem a geração consciente e intencional do conhecimento. Para eles, a finalidade da gestão do conhecimento, em sentido lato, é melhorar o desempenho das organizações.

Neste sentido, aplicado às empresas privadas, por exemplo, significa melhorar a qualidade de produtos e serviços, aumentar a satisfação dos clientes, inovar, elevar a produtividade e, conseqüentemente, ampliar a rentabilidade e o desempenho em relação à concorrência.

A gestão do conhecimento nas organizações tem como papel fundamental proporcionar condições para criar, adquirir, organizar e processar informações

estratégicas. Nonaka e Takeuchi (1997) asseveram que a estrutura organizacional influencia diretamente no processo de criação e de inovação.

Eles afirmam que as organizações tradicionais, com hierarquias rígidas e integração vertical, tem dificuldades para coordenar as atividades em um ambiente cada vez mais complexas.

Complementam que a solução é a estruturação das organizações para facilitar a criação e disseminação do conhecimento, diminuindo as barreiras individuais e organizacionais, ou seja, deve-se promover uma mudança cultural para implantar um projeto de gestão do conhecimento com sucesso.

Von Krogh e Ross (1995) destacam fatores críticos impeditivos do êxito da gestão conhecimento, tais como: ausência de meios para os indivíduos se expressarem; a estrutura ou o ambiente organizacional não ser propício para inovação; falta de motivação para compartilhamento de experiências com seus pares; e a falta de instrumentos de avaliação e de reconhecimento dos esforços pela gestão.

Observa-se, com este alerta que as práticas de gestão de conhecimento cuidam dos aspectos de gestão de pessoas, tendo em vista que a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento acontecem entre indivíduos.

Além disso, importante salienta que os processos organizacionais são tidos como estratégicos para gerar, reter, organizar e disseminar o conhecimento no âmbito organizacional. E, não menos importante, as ferramentas de tecnologia computacional da informação servem como suporte à gestão do conhecimento.

De fato, na perspectiva de que a gestão do conhecimento envolve engajamento das pessoas para criação, disseminação e utilização de conhecimento, é fundamental que estas estejam imbuídas e responsáveis por esta estrutura organizacional.

A liderança no processo de gestão do conhecimento é fundamental, pois ela pode cooperar de maneira direta na articulação de estratégias, na governança, na viabilização das iniciativas de gestão do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) citam que o líder no contexto da gestão do conhecimento deve saber captar o que realmente é essencial para estimular a

criação do conhecimento em contextos compartilhados, comunicar, exercer o poder político, e fomentar a interação entre os indivíduos.

É importante salientar que no âmbito das organizações todos são responsáveis pelo conhecimento, porque todos participam direta ou indiretamente, através do conhecimento tácito ou explícito, da criação, disseminação e utilização do conhecimento.

A organização não cria conhecimento sozinha, isto depende dos indivíduos e das suas interações, e este processo pode ser gerenciado e estimulado por pessoas que coordenem os processos de criação do conhecimento.

Faz-se necessário, outrossim, que o responsável pelo conhecimento esteja alinhando com as estratégias de gestão do conhecimento da organização, pois a criação do conhecimento depende de um ambiente organizacional que propicie e facilite a interação entre indivíduos, que dê significado e utilidade à informação, principalmente para o aprendizado individual.

E para a administração pública, que tem finalidade bem mais ampla do que a simples busca pela melhoria do desempenho organizacional, como é tratada a gestão do conhecimento? O que veremos no capítulo a seguir.

### **3.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Os modelos de gestão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997); Wiig (1998); Von Krogh e Ross (2001); Bukowitz e Williams (2002); Probst, Raub e Romhardt (2002); Choo (2003); Davenport e Prusak (2003); Terra (2005); e da Asian Productivity Organization (2009); são voltados para o setor empresarial.

Suas perspectivas, em sentido amplo, visam a administração dos ativos de conhecimento de uma organização para se tornarem mais competitivas e estabelecerem melhores condições para agregação de valor e sustentabilidade em suas operações.

Nota-se que as empresas privadas buscam direcionar os seus esforços na aquisição, organização e disseminação do conhecimento como fonte de vantagem competitiva, visando à construção de um ambiente de aprendizado para atender as demandas de uma sociedade do conhecimento pós revolução industrial.

Evidentemente, os modelos da gestão empresarial podem ser adaptáveis à realidade do setor público.

No contexto do setor público este foco na competitividade não nos parece ser o mais adequado, principalmente, levando-se em consideração que a organização pública visa a atender ao interesse público e às necessidades sociais, utilizando para isso a estrutura administrativa, de forma direta ou indireta, bem como os meios que a legislação autorizar.

Para administração pública, compreendemos que a gestão do conhecimento deve ser voltada para melhoria na qualidade e fornecimento de seus serviços. Segundo Wiig (1998) a gestão do conhecimento na administração pública deve ser amplamente disseminada, com foco em seus benefícios e impactos para organização pública e a sociedade.

Assim, no que pese o setor público utilizar ou adaptar o modelo de gestão do conhecimento da iniciativa privada, deve-se ter em perspectiva que a administração pública visa realizar sua função social.

As organizações públicas são consideradas sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e interrelacionados que envolvem grandes fluxos de informações, estruturas organizacionais próprias, pessoas e tecnologias, conforme citado por Leocádio e Santos (2008), *apud* DIAS (1998). Logo, “quanto maior e mais complexa a organização, menor a probabilidade de se encontrar a melhor informação e o melhor conhecimento.” (ALVARENGA NETO, 2005, p. 153).

A esse respeito, Karl Wiig (1998) destaca que, na cultura organizacional da Administração Pública, pode-se encontrar obstáculos que dificultem ou, até mesmo, impossibilite a implantação da gestão do conhecimento.

Em um estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2012), a partir de citação e resumos sobre gestão do conhecimento disponível no banco de dados Scopus<sup>1</sup>, concluiu-se que é fácil encontrar estudos de caso que utilizam modelos de gestão do conhecimento desenvolvidos para o setor privado.

---

1 Scopus é considerado o maior banco de dados de resumos e citações da literatura com revisão por pares: revistas científicas, livros, processos de congressos e publicações do setor. Oferecendo um panorama abrangente da produção de pesquisas do mundo nas áreas de ciência, tecnologia, medicina, ciências sociais, artes e humanidades, a solução Scopus disponibiliza ferramentas inteligentes para monitorar, analisar e visualizar pesquisas.

Por outro lado, são escassos os trabalhos propondo modelo de gestão do conhecimento específico para a administração pública.

Interessante destacar que, no ano de 2003, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), realizou uma pesquisa junto a 20 países e 132 organizações governamentais, com objetivo de conhecer o desempenho das organizações públicas nos países-membros de sua organização em relação a gestão do conhecimento.

Chegou-se à conclusão de que as organizações públicas estão muito atrasadas na implementação da gestão do conhecimento se comparadas às empresas privadas (OCDE, 2003 *apud* Batista, 2012, p. 11), notadamente por ausência de compreensão sobre gestão do conhecimento e seis impactos para organização, bem como inexistência de processos básicos e centrais da gestão do conhecimento.

Além disso, o referido estudo apontou algumas possíveis soluções e apresentou alguns fatores motivadores para implementar práticas de gestão do conhecimento no setor público, tais como: disseminação da informação de maneira mais rápida, tornando seu acesso mais amplo para o público; aumento da transparência das organizações governamentais; melhoraria na relação de trabalho e compartilhamento de conhecimento intra e interorganizacional; melhoraria na eficiência e/ou produtividade por meio de compartilhamento de conhecimento e informação; minimização ou eliminação da duplicação de esforços entre as unidades da organização pública; minimização da perda de conhecimento em razão de aposentadoria, saída de servidores e migração de servidores para o setor privado; e promoção do aprendizado contínuo das organizações .

No âmbito da administração pública brasileira, segundo pesquisa realizada pelo IPEA em 2005 junto a 28 órgãos da Administração Direta e 6 empresas estatais do Executivo Federal brasileiro, intitulada “Gestão que aprende – Gestão do Conhecimento no setor público”, cujo objetivo foi analisar as mudanças que estão ocorrendo na gestão pública no que se refere à implementação de práticas de gestão do conhecimento, constatou-se haver iniciativas isoladas e esforços pulverizados.

Outras constatações na pesquisa do IPEA mostraram que a ausência de comunicação e de compartilhamento de informações internamente, e entre as organizações sobre práticas de gestão do conhecimento, é um fator crítico de sucesso na implementação da gestão do conhecimento.

Não menos importante, identificou-se, outrossim, que o desconhecimento sobre o tema gestão do conhecimento entre membros da alta administração, chefias intermediárias e servidores de maneira geral, é um obstáculo que precisa ser superado.

Observa-se neste contexto a necessidade da implementação de estratégias e do desenvolvimento de metodologias destinadas à definição de políticas de gestão do conhecimento no âmbito das organizações públicas.

Para Batista (2005), que desenvolveu junto ao Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) um modelo de gestão do conhecimento para administração pública, a gestão do conhecimento “é um processo sistemático de conectar pessoas com pessoas, e pessoas com o conhecimento de que elas precisam para agir eficazmente e criar novo conhecimento.” (BATISTA, 2005, p. 87).

Observa-se neste conceito que o autor traz a interação entre indivíduos como essencial para criação do conhecimento, posicionamento que se coaduna com a teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) e a teoria da geração do conhecimento de Davenport e Prusak (1998).

Todo este processo, deve-se voltar para geração de resultados organizacionais e benefícios para os colaboradores internos e externos. A partir do conhecimento organizacional é possível implementar ferramentas de gestão administrativa visando a efetividade de seus programas, projetos, atividades e ações, em prol da consecução dos objetivos institucionais.

De certo modo, a utilização efetiva da gestão do conhecimento na administração pública é importante para a organização pública, em um ambiente cada vez mais complexo e turbulento, ter a capacidade de adaptação e de resolução de problemas e de conflitos sociais, a fim de atender às necessidades dos cidadãos.

A administração pública cumpre importante função na sociedade democrática e na efetividade da ação pública. Com o mínimo de recursos e tempestividade, as organizações públicas devem gerir o conhecimento para, segundo Batista (2004),

tratar de maneira mais apropriada e com rapidez os desafios inesperados e desastres.

Cada vez mais os cidadãos exigem que a administração pública seja mais eficiente e trate de maneira adequada e com rapidez os desafios inesperados e desastres, que podem ser caracterizados pela dificuldade de previsão.

Neste caso, uma gestão do conhecimento poderá auxiliar na aquisição e disseminação das informações mais adequadas ao processo. Para tanto, as organizações necessitam de técnicas de gestão e procedimentos sistemáticos que visam identificar e utilizar, de forma otimizada, as informações e o conhecimento, tanto tácito como explícito, buscando atingir um melhor desempenho organizacional.

Outro ponto importante é que a gestão do conhecimento no setor público, pode munir os cidadãos e as organizações não-governamentais, bem como outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas, fortalecendo, com isso o processo democrático de decisões e maior controle social das ações estatais.

No âmbito do Ministério Público Brasileiro, por meio da Recomendação nº 52, de 28 de março de 2017, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) incorporou a gestão do conhecimento como estratégia de sua Política Nacional de Gestão de Pessoas.

Segundo o referido órgão de controle externo do Ministério Público brasileiro, CNMP (2017), a gestão do conhecimento é um processo sistemático de criação e compartilhamento da informação organizacional de forma consistente, confiável e democrática, a fim de promover a melhoria das rotinas e das deliberações administrativas, de ampliar a comunicação organizacional e de integrar as áreas meio e finalística.

Em seu conteúdo conceitual o CNMP associa a gestão do conhecimento a um processo sistêmico cuja finalidade é a melhorias de suas rotinas de trabalho e das decisões de cunho administrativo, voltadas para áreas meio e finalística, a partir da gestão de pessoas.

No entanto, ser uma organização composta por pessoas que “sabem” não proporciona, por si só, que o conhecimento esteja à disposição da organização, exigindo, para tal, que esse conhecimento seja gerenciado.

O mais novo desafio das organizações é a implantação de processos que criem, gerenciem, armazenem e disseminem o conhecimento, conforme mencionado pela *Strategy Research Center* (2004).

Assim, a gestão do conhecimento traz novas opções e práticas que podem ajudar a administração pública a se tornar mais efetiva e melhorar as condições da sociedade a que serve.

O modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira, publicado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, em 2012, foi adaptado do modelo utilizado pela *Asian Productivity Organization* (APO, 2009) para orientar as organizações sobre como implementar GC de tal forma a assegurar o alcance dos objetivos estratégicos e a melhoria de processos, produtos e serviços em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral.

A *Asian Productivity Organization* (APO) teve origem em 2007 quando se constituiu uma comissão para realização de estudo sobre as últimas tendências e desenvolvimentos em gestão do conhecimento de pequenas e médias empresas na Europa e nos Estados Unidos. A partir daquele estudo, instituiu-se uma equipe de especialista para formular um modelo de gestão do conhecimento, elaborar uma definição para gestão do conhecimento e desenvolver uma metodologia de implementação de gestão do conhecimento para o continente asiático.

O modelo é constituído por sete dimensões, agrupadas no Quadro 2 – Dimensões e Características do Modelo APO (2009): liderança da GC, tecnologia, pessoas, processos, processos de GC, aprendizagem e inovação, e resultados da GC.

**Quadro 2 – Dimensões e Características do Modelo APO (2009)**

Dimensão	Características
Liderança para GC	Compreende a condução de iniciativas de Gestão do Conhecimento, proporcionando alinhamento com a estratégia da sua unidade, o suporte e os recursos para a implantação.
Processos de GC	Identifica se os processos promovem a disseminação do conhecimento na sua unidade.
Gestão de Pessoas	São usuários e, ao mesmo tempo, geradores de

		conhecimento.
Tecnologia computacional		Verifica se a tecnologia acelera os processos de conhecimento através de um uso efetivo de técnicas e ferramentas.
Processos de Conhecimento	de	Identifica os processos de desenvolvimento e conversão do conhecimento, incluem 5 passos: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar.
Aprendizagem e Inovação	e	Determina a habilidade da sua equipe para apoiar e encorajar processos sistemáticos de aprendizagem e inovação.
Resultados da GC		Identifica resultados da Gestão do Conhecimento em dois níveis esperados: o primeiro diz respeito à melhoria das capacidades em indivíduos, equipes e unidade; o segundo, ao aumento da produtividade e qualidade nos produtos, contribuindo para a performance, reconhecimento e competitividade de sua unidade.

Fonte: adaptado da APO, (2009).

Este modelo utiliza critérios importantes para a gestão do conhecimento, com resultados mensuráveis e um processo de aplicação claro e sistemático.

De acordo com a APO (2009) as ferramentas de gestão do conhecimento podem se tornar um recurso estratégico para a administração pública melhorar seu desempenho organizacional, sua transparência e partilha de informações, bem como para promover a aprendizagem organizacional.

Em 2012, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) por meio do técnico Fábio Ferreira Batista desenvolveu um modelo de gestão do conhecimento chamado de “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira”. Seu objetivo visa adequar a implementação de práticas da gestão do conhecimento à administração pública para produzir resultados em benefício do cidadão.

Após a publicação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a GC para produzir resultados em benefício do cidadão (Batista, 2012). IPEA passou a assessorar diversas organizações na implementação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira (MGCAPB), tais como: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG/MG); Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG);

Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG); Superintendência de Aeronavegabilidade da Agência Nacional de Aviação Civil (SAR/ANAC); Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI); Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz; Departamento de Tecnologia da Informação do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (DTI/MPDFT); Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX); Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS); Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS); Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT); e Secretaria da Receita Federal do Ministério da Fazenda (SRF/MF).

Este modelo de gestão do conhecimento para a administração pública se destina, conforme Batista (2012), às entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, dos níveis federal, estadual e municipal, da administração direta e indireta, e visa facilitar o planejamento e a implementação da GC na administração pública brasileira com o intuito de produzir resultados em benefício do cidadão.

Fatores como cultura organizacional, liderança, tecnologias, pessoas, dentre outros, influenciam no êxito e no desempenho da implementação da gestão do conhecimento.

As práticas de gestão do conhecimento na organização, nesse modelo, estão relacionadas aos aspectos de gestão de pessoas, estruturação dos processos organizacionais e base tecnológica, que facilitam a identificação, a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação de conhecimento, conforme exemplos elencados no Quadro 3 a seguir:

### Quadro 3 – Práticas de gestão do conhecimento na administração pública

Viabilizador	Exemplos
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão</li> <li>• Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento</li> <li>• Educação corporativa</li> <li>• Narrativas</li> <li>• <i>Mentoring e coaching</i></li> <li>• Universidade corporativa</li> </ul>
Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhores práticas (<i>best practices</i>)</li> <li>• <i>Benchmarking</i> interno e externo</li> <li>• Memória organizacional, lições aprendidas, banco de conhecimentos ou repositórios</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de inteligência organizacional</li> <li>• Mapeamento ou auditoria do conhecimento</li> <li>• Sistema de gestão por competências</li> <li>• Banco de competências organizacionais</li> <li>• Banco de competências individuais</li> <li>• Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis</li> </ul>
Suporte Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets</li> <li>• Sistemas de <i>workflow</i></li> <li>• Gestão de conteúdo</li> <li>• Gestão Eletrônica de Documentos (GED)</li> <li>• <i>Data warehouse</i></li> <li>• <i>Data mining</i></li> <li>• Outras: <i>Customer Relationship Management (CRM)</i>, <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>, <i>Decision Support System (DSS)</i>, <i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i>, e <i>Key Performance Indicators (KPI)</i></li> </ul>

FONTE: Batista (2014).

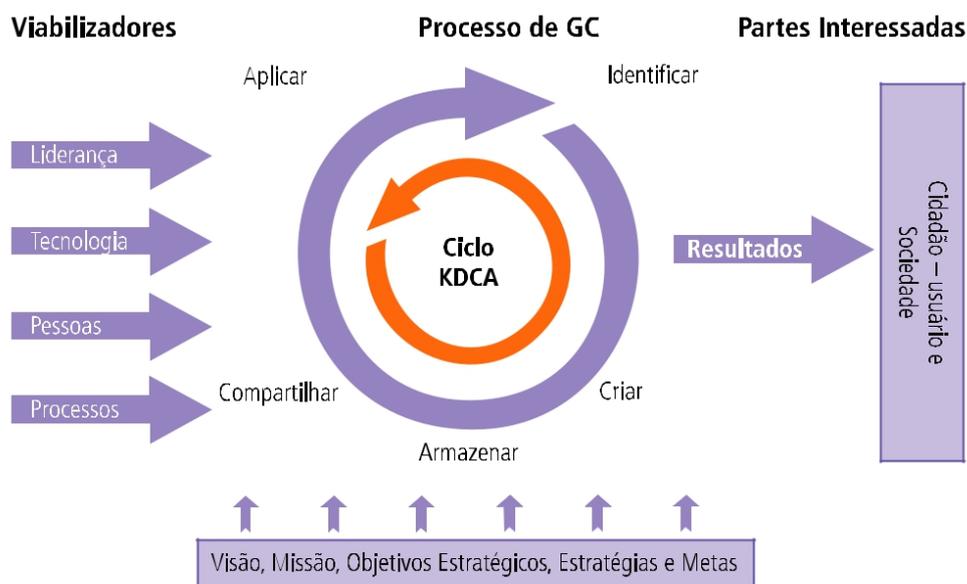
O modelo de gestão do conhecimento para administração pública de Batista (2012) apresenta-se como adequado ao propósito de avaliar a gestão do conhecimento no Ministério Público do Estado da Bahia, pois o referido este modelo traz ferramentas e metodologias que permitirá identificar o progresso na implementação e os resultados alcançados por meio da gestão do conhecimento, com avaliação do seu grau de maturidade na organização pública, objeto desta análise empírica.

O modelo de gestão do conhecimento para a administração pública, proposto por Batista (2012), tem como pressuposto que a gestão do conhecimento é um meio para alcançar os objetivos da organização pública. Ele é constituído pelos seguintes componentes (vide figura 3):

- i) direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas;
- ii) viabilizadores: liderança, tecnologia (computacional), pessoas e processos;
- iii) processo de gestão do conhecimento: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar;
- iv) ciclo KDCA (*Knowledge* = conhecimento; *Do* = executar; *Check* = verificar; e *Act* = atuar corretamente);
- v) resultados de gestão do conhecimento; e

vi) partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade.

**Figura 2 – Componentes do modelo de GC para a Administração Pública**



Fonte: Batista (2012, p. 52).

O primeiro componente, e ponto de partida do modelo, são os direcionadores estratégicos da organização aos quais a gestão estratégica deverá estar alinhada, a saber: visão de futuro; missão; objetivos estratégicos; estratégias; e metas.

A visão de futuro trata sobre como a organização pública pretende ser no futuro, ou seja, é o que impulsiona a organização em direção ao futuro. Esse direcionador estratégico é importante para saber quais informações devem ser coletadas e disseminadas em sua gestão do conhecimento.

A missão diz respeito ao propósito da organização. O que ela faz, para quem o faz e o que deseja alcançar no futuro. Sinaliza, portanto, os conhecimentos necessários para que a organização pública cumpra o mister.

Os objetivos estratégicos “mostram lacunas de conhecimento a serem eliminadas para que estes objetivos sejam alcançados” (BATISTA, 2012, p. 54). Por meio da lacuna estratégica de conhecimento é possível estabelecer objetivos, metas e desafios que a organização deverá cuidar para possibilitar a disseminação do conhecimento e preencheras lacunas que foram identificadas.

As estratégias tratam dos objetivos e linhas de ação estabelecidas no plano organizacional. Para gestão do conhecimento os objetos e linhas de ação devem mobilizar sistematicamente o conhecimento, por meio das atividades que viabilizem os processos de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento.

As metas na gestão do conhecimento visam definir o conhecimento essencial que a organização necessita. Além disso, especificam as habilidades que serão necessárias no presente e no futuro, em consonância com a linha de atuação da organização, para alcance dos resultados pretendidos.

O segundo componente do Modelo de GC para a administração pública são os fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC, os quais visam viabilizar e agilizar a implementação da GC na organização pública.

Os fatores críticos de sucesso, que correspondem às atividades e práticas que devem ser abordadas para garantir a implantação da gestão do conhecimento, devem ser bem avaliados. A inobservância de tais fatores pode impactar nos benefícios e na implantação da GC, sobretudo aqueles relacionados ao envolvimento da alta administração e liderança organizacional; a sensibilização, capacitação e treinamento dos servidores públicos; ao acompanhamento sistemático e contínuo das atividades desenvolvidas na gestão do conhecimento; e a continuidade de suas atividades, principalmente nas hipóteses de mudança de gestão.

Os viabilizadores, de acordo com Heisig (2009) *apud* Batista (2012, p. 56), são subdivididos em quatro categorias, a saber: i) liderança; ii) tecnologia; iii) pessoas; e iv) processos.

A primeira categoria trata sobre o papel da liderança, que é fundamental na implementação da gestão do conhecimento nas organizações. É o líder que direciona os esforços para implementação do modelo adotado.

A figura do líder serve de exemplo para os liderados nos demais níveis hierárquicos. É ele quem poderá alocar e disponibilizar os recursos financeiros e materiais em prol da GC e definir uma estrutura de governança ou organizar os arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC.

Realmente, a liderança é quem direciona (ou não) os esforços para a implementação da gestão conhecimento, é a responsável para reforçar a visão e as

estratégias de gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento envolve aplicar o conhecimento organizacional para alcançar os objetivos organizacionais. Isso, por sua vez, demanda que as pessoas tenham o conhecimento de que precisam para o desenvolvimento de suas tarefas.

No âmbito das organizações públicas são os servidores públicos os executores do processo de gestão do conhecimento. Eles é quem desempenham papel importante nos processos principais de GC, sendo imperativo que a organização invista em programas de educação e capacitação, assim como no desenvolvimento de carreiras para incrementar habilidade aos servidores na execução dos processos de GC, tendo como foco o alcance do melhor desempenho organizacional.

A segunda categoria se refere ao uso de tecnologias. Na concepção do modelo de gestão para administração pública, o termo tecnologia tem o significado de arranjos computacionais, ou seja, de um conjunto de recursos tecnológicos que tem o computador como base, softwares e hardwares, para geração e uso da informação.

Certamente, a tecnologia computacional é um grande facilitador da troca de informações, seja através de portais, intranets e extranets. Batista (2012) destaca algumas tecnologias comumente utilizadas na GC das organizações: repositórios de conhecimentos, sistemas de *workflow*, gestão de conteúdo, gestão eletrônica de documentos, data warehouse e data mining.

A tecnologia computacional é importante para celeridade do processo de GC, pois ela ajuda na gestão do conhecimento explícito mediante várias ferramentas, tais como: mecanismos de busca, repositórios de conhecimentos, intranets e extranets etc. No caso do conhecimento tácito, facilita a colaboração presencial e virtual melhorando a comunicação e o compartilhamento tanto no nível formal como no informal.

A terceira categoria diz respeito às pessoas que trabalham na organização. Para que o conhecimento seja gerido adequadamente, ressalta-se a importância da capacitação e de programas de educação regulares nas organizações.

É importante, segundo Batista (2012), disseminar de maneira sistemática as informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as

ferramentas de gestão do conhecimento, com o intuito de que todos os envolvidos possam aderir e convergir esforços para criação do conhecimento organizacional.

Algumas práticas relacionadas à gestão de pessoas podem facilitar o compartilhamento do conhecimento, a saber: fóruns de discussão; comunidades práticas ou de conhecimento; educação corporativa; universidade corporativa; *mentoring e coaching*, dentre outras.

A quarta categoria trata de processo, que é um conjunto de atividades que transformam insumos (entradas) em produtos e serviços (saída) na organização. Os processos devem ser bem desenhados, sistemáticos e que considerem a geração de informações como ativo para a organização.

Os processos de conhecimento são vitais para o sucesso da gestão do conhecimento. É por meio deles que se define quais são competências necessárias para GC e seus processos de apoio, bem como os mecanismos para avaliação e mensuração dos processos, visando às melhorias nas entregas dos serviços públicos.

Na gestão de processos do conhecimento, segundo Batista (2012), é fundamental que a organização pública:

- i) defina as competências organizacionais essenciais à GC e alinhe-as à visão, à missão e aos objetivos da organização;
- ii) modele seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos, visando agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar o melhor desempenho organizacional;
- iii) adote um sistema organizado para gerenciamento das situações de crise ou de eventos imprevistos, tendo em vista assegurar a continuidade das operações, a prevenção e a correção de rumo dos objetivos organizacionais;
- iv) gerencie os processos de apoio e finalísticos principais para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização; e
- v) avalie continuamente os processos de apoio e finalísticos, visando melhorar o desempenho organizacional, seus produtos e serviços públicos.

O terceiro componente do modelo de GC para a administração pública é o processo de GC que consiste na mobilização sistemática do conhecimento e requer,

no mínimo, cinco atividades primordiais: identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. No tópico “3.2 processos de gestão do conhecimento”, abordaremos os principais conceitos associados a estas atividades.

Essas atividades formam um processo integrado de GC e devem ser executadas na gestão de processos e de projetos. Para tanto, sugere-se utilizar o Ciclo KDCA (*Knowledge* = conhecimento; *Do* = executar; *Check* = verificar; e *Act* = atuar corretamente), aplicado para melhoria contínua de processos de gestão.

Este quarto componente do modelo de GC para a administração pública tem como base o ciclo PDCA, criado por Walter A. Shewart, na década dos anos de 1920, porém ficou mais conhecido quando William Edward Deming, um dos gurus da gestão de qualidade, divulgou este ciclo, a partir de 1950. Os processos do ciclo PDCA são executados nas seguintes etapas:

- P, de PLAN (planejar): quando são definidas as metas de melhoria e os métodos que permitirão atingir as metas propostas; substituído por Batista (2012) para K (*Knowledge*), que significa conhecimento. Não elimina o planejamento, mas seu foco é o plano de conhecimento;
- D, de *Do* (executar): quando são executadas as atividades de educação e treinamento; e as tarefas definidas no plano (com coleta de dados);
- C, de *Check* (verificar): quando o Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira é aplicado na verificação dos resultados da tarefa executada; e
- A, de *Action* (atuar corretivamente): quando a organização atua corretivamente caso as metas não tenham sido atingidas.

Este Ciclo KDCA pode ser utilizado na gestão de processos e no gerenciamento de projetos, de programas e de políticas públicas visando aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento brasileiro.

O quinto componente do modelo de GC para a administração pública é resultado de GC. Este pode ser dividido em resultados imediatos e resultados. Os resultados imediatos são a aprendizagem e a inovação e, como consequência, o

incremento da capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade para identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento. Os finais decorrem dos imediatos e dizem respeito aos fins a que se destinam a atividade da administração pública.

O sexto e último componente do modelo de GC para a administração pública é as partes interessadas, ou seja, o cidadão-usuário e a sociedade. O cidadão-usuário diz respeito àquele que é o destinatário dos serviços públicos prestados pela administração pública. A sociedade, por sua vez, é quem deve ser contemplada com o seu desenvolvimento, com a responsabilidade pública, com a inclusão social, e com sua interação com a administração pública.

Observa-se, além destes elementos, que o modelo de gestão do conhecimento para a administração pública, é composto por três pilares que dão sustentação à gestão do conhecimento, quais sejam:

- os aceleradores: liderança, tecnologia, pessoas e processos, cuja premissa é impulsionar e agilizar as iniciativas associadas à gestão do conhecimento;
- os processos de conhecimento (identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação) que estão voltadas para o desenvolvimento do conhecimento e seus processos de conversão; e
- os resultados de gestão do conhecimento, que são a produtividade, os produtos e os serviços de qualidade, melhor rentabilidade ou lucratividade e o crescimento organizacional.

Importante destacar que este modelo de GC traz os elementos essenciais para gestão do conhecimento. Além disso, contempla uma metodologia para a realização de um diagnóstico sobre o nível de maturidade em gestão do conhecimento, que é feito a partir da análise de sete critérios, quais sejam: liderança, processos, pessoas, tecnologias, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados de gestão de conhecimento.

Neste modelo desenvolvido por Batista (2012) traz de forma clara, objetiva e contextualizada os viabilizadores essenciais para a administração pública, a exemplo das partes interessadas, em especial o cidadão e a sociedade, público alvo da atuação das organizações públicas. Além de relacionar os processos de GC

(identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento) com a aprendizagem e a inovação.

No intuito de discutir sobre os elementos mais importantes no processo de gestão do conhecimento, na próxima seção abordaremos seus principais conceitos e etapas.

### 3.2 PROCESSOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

As seções seguintes consistem em um levantamento conceitual acerca das principais etapas que compreendem o processo de GC. A partir da análise dos modelos clássicos de gestão do conhecimento, iremos destacar os principais elementos teóricos constitutivos do processo de gestão do conhecimento.

O processo de gestão do conhecimento corresponde, em regra, as etapas necessárias para criação; captura; organização; armazenamento; disseminação; e aplicação do conhecimento.

A denominação destas etapas varia de acordo com a descrição adotada pelos autores que tratam desta temática.

No Quadro 4 a seguir, resumimos as principais etapas do processo de conhecimento com seus respectivos expoentes.

#### Quadro 4 – Principais etapas do processo de conhecimento

Autores	Etapas do Processos de Conhecimento
Nonaka & Takeuchi (1997)	Compartilhamento do conhecimento Criação de conceitos Justificação de conceitos Construção de um arquétipo Difusão interativa do conhecimento
Wiig (1998)	Construir conhecimento Abastecimento do conhecimento Compilação do conhecimento Transformação do conhecimento

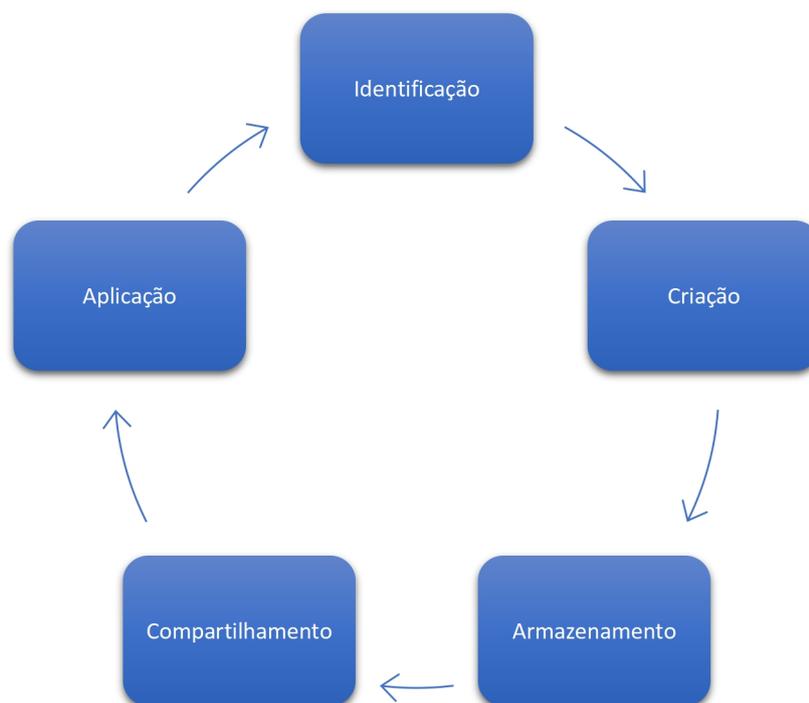
	<p>Disseminação do conhecimento</p> <p>Aplicação do conhecimento</p> <p>Geração de valor</p>
Von Krogh e Ross (2001)	<p>Compartilhamento do conhecimento tácito</p> <p>Criação de conceitos</p> <p>Justificação de conceitos</p> <p>Construção de protótipos</p> <p>Nivelação do conhecimento</p>
Bukowitz & Willians (2003)	<p>Obter conhecimento</p> <p>Usar conhecimento</p> <p>Aprender</p> <p>Contribuir</p> <p>Acessar o conhecimento</p> <p>Construir o conhecimento</p> <p>Descartar o conhecimento</p>
Probst, Raub e Romhardt (2002)	<p>Identificação</p> <p>Aquisição de conhecimento</p> <p>Desenvolvimento do conhecimento</p> <p>Compartilhamento e distribuição</p> <p>Utilização do conhecimento</p> <p>Retenção do conhecimento</p> <p>Objetivos</p> <p>Avaliação do conhecimento</p>
Choo (2003)	<p>Interpretação do conhecimento</p> <p>Seleção do conhecimento</p> <p>Retenção do conhecimento</p>
Davenport e Prusak (2012)	<p>Geração do conhecimento</p> <p>Codificação e coordenação do conhecimento</p> <p>Transferência do conhecimento</p>
Terra (2005)	<p>Captura do conhecimento</p>

	Organização do conhecimento Compartilhamento do conhecimento Disseminação do conhecimento Proteção do conhecimento Inovação do conhecimento
Asian Productivity Organization (2009) e Batista (2012)	Identificar o conhecimento Criar o conhecimento Armazenar o conhecimento Compartilhar o conhecimento Aplicar o conhecimento

Fonte: Próprio autor.

A gestão do conhecimento é caracterizada por um processo cíclico, composto por um conjunto de atividades que visam adquirir, armazenar, disseminar, compartilhar e aplicar o conhecimento de forma eficiente e alinhada com os objetivos da organização. Na literatura que trata desta temática há diversas nomenclaturas que os autores trazem para identificar as atividades que compõem cada ciclo de GC.

Considerando que o foco desta pesquisa é a gestão do conhecimento para a administração pública, trataremos sobre as cinco etapas do ciclo do processo de conhecimento propostas no modelo de gestão do conhecimento para administração pública do IPEA, a saber: identificação do conhecimento; criação do conhecimento; armazenamento do conhecimento; compartilhamento do conhecimento; e aplicação do conhecimento.

**Figura 3 – Principais elementos do ciclo de CG**

Fonte: próprio autor.

Conforme os elementos apresentados, as seguintes seções explicam as características mais importantes das atividades deste ciclo.

### 3.2.1 Identificação do conhecimento

A primeira atividade – processo de identificação do conhecimento –, é a etapa inicial e tem por objetivo, segundo Batista (2012) identificar as competências essenciais para a organização pública e as possíveis lacunas do conhecimento. A partir deste mapeamento a organização poderá definir suas estratégias de gestão do conhecimento e elaborar seu plano de gestão do conhecimento. Destaque-se que, para Davenport e Prusak (2012), o processo de mapeamento de processos organizacionais é uma forma de capturar conhecimento tácito.

O processo de identificação do conhecimento, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), refere-se a análise e descrição do ambiente da empresa, que pode ser tanto interno, quanto externo. Nesta etapa é fundamental possibilitar a identificação seletiva do conhecimento, pois como a organização trata com um

grande volume de dados e informações é essencial que os colaboradores possam ter acesso adequado ao conhecimento desejado.

Além disso, por meio desta atividade é possível identificar possíveis perdas de conhecimento organizacional que podem comprometer a continuidade do serviço público. Dessa forma, este processo auxilia na definição de ações estratégicas para manutenção, compartilhamento, retenção e recuperação do conhecimento organizacional.

Deste modo, a organização assegura que o conhecimento existente seja revertido e utilizado em prol da consecução dos objetivos organizacionais, e sirva para o desenvolvimento organizacional.

### **3.2.2 Criação do conhecimento**

A segunda atividade – processo de criação do conhecimento –, consiste na eliminação de lacunas do conhecimento, por meio da conversão do conhecimento tácito em explícito, ou vice-versa, criando o conhecimento individual ou o organizacional, sendo este último o principal foco da organização.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), o processo de criação do conhecimento organizacional inicia com o compartilhamento do conhecimento tácito, ou seja, sua socialização, que tem por consequência a amplificação do conhecimento no âmbito interno da organização. Neste sentido, o processo de criação do conhecimento, dar-se-á quando um novo conhecimento é brotado nas organizações, criado através da combinação do conhecimento explícito e tácito, e neste contexto o indivíduo exerce papel fundamental.

Nesta etapa, chamada de criação de conceitos por Von Krogh e Ross (2001), é quando o conhecimento tácito se torna explícito. É o processo criativo que utiliza analogias e metáforas de linguagem intermediária associadas às imagens compreendidas para esclarecer outras que ainda são abstratas.

A obtenção (criação) do conhecimento pode ocorrer por vários meios, a exemplo de projetos, experimentos, raciocínio e admissão de novas pessoas; de análise do conhecimento, a ser feita através de uma explicação, definição de conceitos e escolha de temas para uma análise aprofundamento; de reconstrução, que diz respeito à generalização da análise do conhecimento, tendo em vista a

obtenção de princípios norteadores e explicativos das observações; de codificação do conhecimento, que se refere à forma como o conhecimento é apresentado; e de organização do conhecimento, que é a sua disposição em modelos, documentos, manuais, para sua codificação em um repositório.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), há três características essenciais para a criação do conhecimento: a linguagem e o simbolismo; o compartilhamento do conhecimento pessoal em conhecimento organizacional; e a ambiguidade e redundância.

A linguagem e o simbolismo são utilizados para explicar o inexplicável. Por meio do uso da linguagem figurada, da metáfora e da analogia se expressam as intuições e a clareza súbita, tanto na captação mental de seus elementos quanto em suas relações.

Dessa forma, os indivíduos fundamentados em diferentes contextos e experiências compreendem algo, intuitivamente, através de símbolos. Esse conhecimento é difícil de ser manifestado através de palavras ou de maneira formal, por esta razão o simbolismo se faz mais adequado em suas representações.

O compartilhamento do conhecimento pessoal em organizacional ocorre quando o conhecimento faz sentido para as outras pessoas. As discussões, diálogos, debates em grupo, são os meios mais usuais para este tipo de interação.

A ambiguidade e a redundância, por sua natureza, é de onde nascem os novos conhecimentos. Eles emergem do estímulo ao diálogo frequente e da comunicação, bem como da criação de uma base cognitiva comum entre os indivíduos em um processo de conhecimento.

Por meio deste processo é que a organização desenvolve novas habilidades e capacidades para criação de novos produtos e serviços, a inovação. Além disso, é um instrumento propício para se buscar o aperfeiçoamento e a melhoria dos processos organizacionais.

Davenport e Pruzak (2003) afirmam que a geração do conhecimento também acontece quando as organizações absorvem informações por meio de suas interações com seus ambientes, e transformam-nas em conhecimento.

De acordo com estes autores, a geração de conhecimento ocorre de cinco modos, quais sejam: aquisição; recursos dirigidos; fusão; adaptação; e redes de

conhecimentos ou comunidades de práticas.

Na aquisição, a geração do conhecimento não é necessariamente original. Ela poder ser contratada de profissionais detentores do conhecimento de que precisa a organização.

Por meio dos recursos dirigidos, a geração do conhecimento se dá através da formação de grupos ou equipes para explorar determinada área do conhecimento. Isto acontece, por exemplo, em departamentos de pesquisa e desenvolvimento, cuja finalidade é produzir e criar conhecimento para inovação de seus produtos e serviços.

Na fusão, a geração do conhecimento surge de um conflito entre culturas e conhecimentos organizacionais da adquirente e da adquirida. O que tornam complexa a criação de conhecimento e a sinergia entre os indivíduos. Os autores destacam, outrossim, que a interação entre pessoas com experiências e conhecimentos distintos é uma condição necessária à criação do conhecimento.

Por meio da adaptação, a geração do conhecimento se processa de acordo com a capacidade da organização em se adaptar ao ambiente, que está cada vez mais competitivo, com muitas crises e incertezas.

Exige-se, portanto, que as organizações se adaptem, sob pena de terem que encerrar suas atividades, por falência. Segundo Davenport e Prusak (1998) ao optarem por se adaptar as organizações evoluem.

Pelas redes do conhecimento ou comunidades de prática, segundo Davenport e Prusak (1998), também ocorrem a geração do conhecimento. Nas redes ou comunidades o conhecimento é gerado formal e informalmente, pois há o compartilhamento de informações e do conhecimento, graças à interação entre as organizações e seus indivíduos.

Como parte deste processo organizacional de criação do conhecimento organizacional, Davenport e Prusak (1998) chamam a atenção para o fato de que, assim como os outros ativos organizacionais, o conhecimento deve ter um responsável, afinal, não se delega a todos os colaboradores de uma organização a responsabilidade sobre as finanças, os recursos de informática, ou a qualidade, por exemplo.

Isso quer dizer da importância e da influência da gestão de pessoas dentro da organização. Deduz-se dessa preocupação a importância da liderança da gestão do conhecimento, como incentivador na procura do conhecimento para a consecução de resultados organizacionais.

### **3.2.3 Armazenamento do conhecimento**

A terceira atividade – processo de armazenamento do conhecimento –, diz respeito à sua preservação no âmbito organizacional.

O armazenamento do conhecimento, diz respeito à retenção do conhecimento em meios físicos ou digitais de armazenagem na organização.

Para Choo (2003) a retenção é o processo no qual são armazenados os produtos de uma criação de significado, a serem recuperadas posteriormente para novas ocasiões.

Segundo Davenport e Prusak (2012), neste processo pode-se utilizar as ferramentas de gerenciamento eletrônico de documentos, denominadas por eles como repositórios de conhecimento explícito estruturado.

Para Wiig (1998) e Batista (2012), o armazenamento do conhecimento visa garantir a coleta, a preservação, o acesso rápido e fácil ao conhecimento organizacional.

Para tanto, pode-se utilizar de sistemas informatizados de armazenagem, que são repositórios de informações nas estruturas de conhecimento, tais como banco de dados com imagens, textos, documentos, dados, cases, normas, procedimentos e modelos.

Terra (2005), nesta mesma perspectiva, diz que as organizações criam conhecimento quando são capazes de, sistematicamente, disseminá-los pela organização e os incorporam as novas tecnologias e produtos. De tal modo, o conhecimento se faz presente nas rotinas e processos organizacionais, em suas práticas e normas.

Nesta etapa, é feita a codificação, estruturação, classificação e compartilhamento do conhecimento da maneira que a organização entender adequada.

Isto quer dizer, conforme Davenport e Prusak (2012), sua disponibilidade e acessibilidade ao conhecimento para aqueles que dele necessitam.

A organização do conhecimento compreende os objetos e atividades da teoria do conceito, da classificação, da indexação e da representação do conhecimento, em uma abstração da realidade.

Neste ponto, é importante atentar-se para a qualidade da informação disponibilizada aos, ou pelos, usuários da organização, pois este é um fator crítico a ser considerado. As informações quando destoantes dos requisitos do desenho de processo para o qual se destinam, podem apresentar problemas quanto à exatidão, formato e confiabilidade.

Além disso, se não forem úteis ou forem de difícil utilização poderão não atender às expectativas do objetivo organizacional. Assim sendo, para minimizar esses problemas, os gestores precisam ter um processo de avaliação contínua da qualidade das informações coletadas.

Assim, o objetivo da organização do conhecimento é criar condições para circulação da informação, por meio de sistemas mediadores – onde se processa a seleção, o armazenamento, a recuperação e a disseminação de informação – para criar conhecimento e possibilitar o seu cesso.

### **3.2.4 Compartilhamento do conhecimento**

A quarta atividade – processo de compartilhamento do conhecimento –, ocorre na transformação de informações, saberes ou experiências pessoais em conhecimento útil para a organização. É o meio pelo qual o conhecimento é disseminado e intercambiando, criando as redes de conhecimento.

O compartilhamento (disseminação) do conhecimento, envolve transferência ou a distribuição do conhecimento, o que reforça sua natureza social. Davenport e Prusak (2012) nos ensinam que a maneira efetiva de disseminar ou transferir o conhecimento é por meio das pessoas, estimulando o diálogo entre si. Dessa forma, pode-se assegurar que o conhecimento seja aplicado em prol da organização.

Nesta etapa, promove-se a aprendizagem contínua e a inovação. As lições aprendidas, de forma individual ou coletiva, são fundamentais para garantir que o conhecimento criado e compartilhado seja incorporado ou absorvido nos processos

da organização, por isso devem ser compartilhados, principalmente, em comunidades de prática.

Alguns fatores devem ser considerados para assegurar o sucesso de iniciativas de compartilhamento de conhecimento: a cultura orientada para o conhecimento; a existência de infraestrutura técnica e organizacional; o apoio da alta gerência; a vinculação ao valor econômico e setorial (atrelada ao benefício econômico que pode patrocinar); a orientação por processos; a clareza de visão e linguagem (fácil compreensão); os elementos motivadores não triviais; o nível de estrutura de conhecimento; e os múltiplos canais para a transferência de conhecimento.

Para tanto, as tecnologias da informação e comunicação são fundamentais para facilitar a disponibilização e compartilhamento do conhecimento em larga escala, tornando-o disponível em qualquer parte, a qualquer tempo e em qualquer formato.

Wiig (1998) afirma que o conhecimento é distribuído por meio da educação, programas de formação, sistemas automatizados baseados no conhecimento e redes de peritos.

Interessante destacar que, conforme Sveiby (1998), a transferência do conhecimento se dá através da prática e perpassa pela tradição organizacional, que transmite o conhecimento, e pela tradição profissional, segundo o qual a transmissão é feita por um especialista.

A gestão do conhecimento é o conjunto de atividades que possibilitará que a organização e os seus colaboradores tenham acesso as melhores práticas e conhecimento disponíveis.

Segundo Alvarenga Neto (2005), se o conhecimento estiver fora deste contexto ele é visto como informação. Ele considera que o conhecimento não se transfere ou se compartilha com facilidade ou espontaneidade.

Por este motivo, é preciso que as pessoas tenham interesse em compartilhar o conhecimento. Segundo Batista (2012), para que alguém compartilhe algo é fundamental que perceba um benefício mútuo, e isto depende da confiança entre as pessoas.

Logo, é preciso que as organizações públicas promovam a criação de uma cultura de compartilhamento de conhecimento, oferecendo as condições necessárias aos seus indivíduos.

### **3.2.5 Aplicação do conhecimento**

A quinta e última atividade – processo de aplicação do conhecimento –, é onde ocorre a utilização e a reutilização do conhecimento na organização. Envolve a transformação do conhecimento em ação ou decisão.

Neste processo é essencial que se faça avaliação do conhecimento, pois sua aplicação deve estar alinhada ou integrada aos processos de apoio e finalísticos da organização.

A aplicação do conhecimento, conforme ensinamentos de Wiig (1998), podem ou não ocorrer. Para ele ao aplicar o conhecimento este se torna base para aprendizagem e inovação.

Segundo Probst *et al.* (2002), o objetivo integral da gestão do conhecimento é assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício.

Esta fase, tida como nivelção do conhecimento por Von Krogh e Ross (2001), pois o conhecimento poderá resultar em inovação de produto ou serviço ou em conhecimento bruto.

Segundo Choo (2003), o uso da informação objetiva reduzir incertezas e ambiguidades, sem desprezar seu papel essencial para subsidiar a construção de conhecimento compartilhado e a tomada de decisão dos gestores.

O conhecimento produzido na organização precisa ser útil para os colaboradores e para a organização.

Portanto, conforme Batista (2012) o conhecimento agrega valor quando é aplicado nos processos de apoio e finalísticos e, conseqüentemente, melhora os produtos e os serviços da organização pública.

## **4. CONTEXTUALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO MPBA**

Neste capítulo, discorreremos sobre a gestão do conhecimento no âmbito do Ministério Público do Estado da Bahia (MPBA), relacionando-o a partir de seu plano estratégico organizacional e, especificamente, as ações relacionadas à Central de Inquéritos Policiais da Capital, objeto deste estudo de caso.

O Ministério Público brasileiro, nos termos do artigo 127 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, é organização permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

É uma organização pública integrante do Estado democrático de direito, com atributos de uma organização democrática, e se encontra constitucionalmente definido como função essencial à justiça.

O Ministério Público do Estado da Bahia é a instância estadual do Ministério Público no território baiano. A organização, as atribuições e o estatuto do Ministério Público baiano foram criados por meio da Lei Complementar nº 11, de 18 de janeiro de 1996 – Lei Orgânica do MPBA. Em sentido lato, sua missão precípua é defender a sociedade e o regime democrático para garantia da cidadania plena.

O legislador conferiu poderes constitucionais ao Ministério Público para proteger os interesses individuais, coletivos e difusos e indisponíveis para a sociedade, bem como o poder de titular para propor ação penal pública, requisitar à Polícia Judiciária as diligências necessárias para investigação, ou realizá-las quando julgar necessário.

Dentre outras funções institucionais, o Ministério Público exerce o controle externo da atividade policial. Esta atribuição, de certo, traz benefícios específicos para segurança pública, tanto para prevenção de possíveis ameaças ou violações de direitos por parte da polícia judiciária ou militar aos princípios fundamentais do Estado Democrático de Direito; quanto na fiscalização da atividade da polícia judiciária civil, na apuração das infrações penais; e no desenvolvimento de atividades de prevenção e inteligência criminal.

Assim, para o Ministério Público atender as suas demandas que lhe são imputadas de maneira mais uniforme, direcionada, plena e eficaz, cumprindo, com isso, a sua missão é pertinente prover conhecimento, seja no plano estratégico, tático ou operacional, para os tomadores de decisão do MPBA, com objetivos

finalísticos, notadamente, em suas ações conjuntas de monitoramento, transparência, prevenção e repressão a ilícitos administrativos, civis e penais, bem como nas necessidades no contexto organizacional.

A gestão do conhecimento, como ferramenta organizacional, pode contribuir efetivamente para o êxito de suas ações e lhes trazer benefícios em termos de eficiência e bons resultados.

Em seu plano estratégico o MPBA incluiu a gestão do conhecimento como iniciativa estratégica a ser implementada. A seguir vamos abordar como a gestão do conhecimento se faz presente na estratégia organizacional.

#### **4.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PLANO ESTRATÉGICO DO MPBA**

A estratégia pode ser compreendida, nas palavras de Wright (1992 apud MINTZBERG, 2010, p. 24), como “planos da alta gerência para atingir resultados coerentes com as missões e objetivos da organização”. Sem dúvida, corresponde a um padrão de direção no longo prazo em um ambiente em constantes vicissitudes.

Segundo Schermerhorn (2007, p. 193) estratégia é um “plano de ação abrangente que identifica as diretrizes de longo prazo para uma organização”. Consiste, de acordo com Correa e Albuquerque (2010, apud MINTZBERG, 2007), em um conjunto de ações voltadas para as decisões futuras. Isto significa definir os principais objetivos organizacionais para longo prazo.

De forma geral, a estratégia é um processo sistêmico que visa assegurar o crescimento e a continuidade de uma organização, preparando-a para enfrentar os diversos cenários que possam impactar na consecução de seus objetivos e nas suas vantagens competitivas.

Isso indica que o planejamento estratégico corresponde a um processo de mobilização de recursos com intuito de atingir os resultados desejados, construindo um futuro ao qual se almeja, que pode ser feito por meio de projetos organizacionais.

No contexto de um plano estratégico de uma organização, segundo o PMBOK® (2014, p. 10), os projetos “são uma maneira de alcançar metas e objetivos organizacionais”.

O Ministério Público do Estado da Bahia elaborou e implementou seu Plano Estratégico 2011-2023, sob a coordenação da empresa Brainstorming Assessoria de Planejamento e Informática.

Definiu-se que a missão do Ministério Público da Bahia é defender a sociedade e o regime democrático para garantia da cidadania plena. Além disso, determinou-se como visão organizacional ser o MPBA reconhecido como uma organização de excelência, indutora do respeito aos direitos fundamentais e interesses sociais.

No estabelecimento de valores, o MPBA estabeleceu: o compromisso, que diz respeito ao fazer acontecer, com foco absoluto na efetividade das ações e na sociedade; a dedicação, voltada para o bem comum; a determinação, como estímulo para crer, perseverar e jamais desistir de lúdimos ideais; a unidade, como forma de articulação das ações e a uniformidade de procedimentos; e o respeito, para com o outro, pelas leis e pelas instituições democráticas.

De modo geral, pode-se afirmar que, a partir do planejamento geral de atuação, o MPBA tem o propósito de nortear suas ações para o atendimento dos anseios da sociedade, tanto em sua prestação de serviços jurisdicional, como em seu papel de fiscalizar e de proteger os princípios constitucionais e os interesses fundamentais da sociedade.

Além disso, tem como premissa básica que se tenha uma atuação uniforme, eficiente, direcionada e resolutiva, com alinhamento de recursos disponíveis, das alianças planejadas e do capital humano organizacional, para alcance de sua visão estratégica.

Destaca-se que, em seu plano estratégico, O MPBA definiu como fatores críticos de sucesso as questões relacionadas: a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e tecnológicos adequados; a sua Independência funcional; ao desenvolvimento de pessoas; a interlocução e articulação com os demais órgãos públicos; a unidade organizacional; a gestão eficiente; a inteligência estratégica estruturada e eficaz; o fortalecimento da imagem organizacional; o robustecimento do perfil constitucional; a autonomia administrativa e financeira; e a comunicação eficiente.

No que se refere às políticas institucionais, entendidas pelo MPBA como diretrizes gerais, que expressam os limites nos quais as ações da organização e de seus integrantes devem se desenvolver, tanto no cumprimento da missão quanto para o alcance da visão, estabeleceu-se: a valorização das pessoas, com intuito de proporcionar satisfação, ambiente salutar e condições de desenvolvimento pessoal; o fomento da proatividade, a fim de estimular a postura antecipativa e a inovação constante com foco na atuação resolutiva; a busca pela excelência; o fortalecimento da unidade organizacional para promover integração e atuação concatenada; e a promoção da cooperação interorganizacional, por meio de parcerias estratégicas para o atendimento satisfatório das demandas sociais.

Para enfrentar seus desafios organizacionais, que possam despontar no horizonte de atuação ministerial, o MPBA definiu alguns objetivos estratégicos, a saber: promover o aperfeiçoamento do sistema de defesa social; promover saúde pública de qualidade; promover educação pública de qualidade; promover a probidade na gestão pública; promover a proteção da criança e do adolescente; promover a defesa da cidadania; aperfeiçoar e estruturar a atuação do MPBA na defesa do meio ambiente; promover a defesa dos direitos do consumidor; implantar e implementar a gestão estratégica; fortalecer as alianças estratégicas; aperfeiçoar o instrumental normativo do Ministério Público; aperfeiçoar a atuação funcional; fomentar a integração organizacional; melhorar a gestão administrativa; incrementar recursos e fortalecer a gestão orçamentária e financeira; aperfeiçoar a política de gestão de pessoas; ampliar e melhorar a infraestrutura tecnológica e implantar novo modelo de gestão de tecnologia da informação; e fortalecer a imagem organizacional.

No mapa estratégico do Plano Geral de Atuação do Ministério Público baiano, consentiu-se, em um de seus objetivos estratégicos buscar melhorias na gestão administrativa com vistas ao aprendizado e gestão do conhecimento.

A principal medida para alcançar este intento, é fomentar a gestão do conhecimento organizacional, combinando e utilizando fontes, tipos de informações e conhecimentos disponíveis na organização, para gerar novas competências, aperfeiçoar as já existentes e estimular a capacidade inovadora.

Para gestão do conhecimento o MPBA estabelece como iniciativas estratégicas os seguintes objetivos:

- estabelecer parcerias com o Poder Executivo federal (Ministério da Justiça), visando ao intercâmbio de tecnologia e conhecimento no combate à criminalidade;
- estruturar a gestão do conhecimento no MPBA, com a criação, no âmbito da Coordenadoria de Gestão Estratégica, da unidade de processos;
- elaborar e implementar projeto para sistematização e gestão das informações e do conhecimento de interesse do MPBA, implementando metodologias, procedimentos, fluxos, classificação e formas de armazenamento, acesso e divulgação das mesmas;
- elaborar e implementar programa visando criar um ambiente e uma cultura organizacionais que estimulem a criação, a transferência e o uso do conhecimento;
- elaborar e implementar projeto para implantação de um sistema de Business Intelligence (BI), visando à disponibilização de informações analíticas baseadas em dados contidos nos sistemas de informação;
- elaborar e implementar projeto estabelecendo meios de auditorias internas, a fim de buscar o conhecimento disperso na organização;
- elaborar e implementar projeto para criação de um repositório do conhecimento (externo, interno estruturado e interno informal); e
- elaborar e implementar projeto visando incorporar conceitos, posturas, produtos, processos e atividades que permitam gerenciar, desenvolver, aumentar e utilizar o cabedal de conhecimentos do MPBA com vistas à efetividade de suas ações.

Estas iniciativas, previstas em seu planejamento estratégico, visa agregar valor público às suas ações e aos seus resultados. Apresenta-se como instrumento-chave para valorização da ação pública, por meio de ferramentas de gestão que englobam planejamento, execução, monitoramento e aprendizado.

Destaca-se que para impulsionar a implementação da gestão do conhecimento no âmbito do MPBA, propôs a criação, no âmbito da Coordenadoria de Gestão Estratégica, de uma unidade de processos, cuja missão consiste em

elaborar e implementar um projeto para a sistematização e a gestão das informações e do conhecimento de interesse da organização.

Para tanto, determinou-se a incorporação de conceitos, posturas, produtos, processos e atividades que permitam gerenciar, desenvolver, aumentar e utilizar o cabedal de conhecimentos do MPBA, tendo em vista a efetividade de suas ações organizacionais.

Em sua gestão do conhecimento o MPBA, segundo seu plano estratégico, busca qualificar, reter e compartilhar conhecimento sobre diversas temáticas, tais como a segurança pública e a defesa social, visando criar um ambiente para discussões e aprofundamentos, mediante a realização de debates, fóruns, cursos, seminários e eventos similares.

Busca-se, com isso, contribuir para preparar cidadãos, organizações governamentais e outros atores sociais para atuar em parceria com o Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas, que consiste no desafio de transformar intenções gerais em ações e resultados.

As práticas de gestão do conhecimento organizacional devem ser voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, tanto no âmbito interno das organizações quanto externo, principalmente, fomentando a atuação preventiva e articulada entre os órgãos, por exemplo, do sistema de defesa social, no enfrentamento à criminalidade.

Faz-se necessário, portanto, criar um ambiente repleto de informação, combinado a necessidade de selecionar informações precisas com maior eficiência e rapidez. Nesse contexto, a gestão do conhecimento se transforma em um valioso recurso estratégico para a eficiência da organização. “A grande questão da gestão do conhecimento é disponibilizar a informação certa, na hora certa e no lugar certo” (STRATEGY RESEARCH CENTER, 2004, p. 59).

No âmbito do MPBA uma das primeiras tentativas de se implementar um processo de gestão do conhecimento foi implantação do sistema de Business Intelligence (BI) na Central de Inquéritos Policiais da capital baiana.

Esta iniciativa, prevista em seu plano estratégico, tem por objetivo disponibilizar informações analíticas, a partir da coleta e armazenamento de dados e

informações extraídas dos Inquéritos Policiais, objeto deste estudo, enviados à referida organização pela Polícia Civil do Estado da Bahia.

Assim, a Central de Inquéritos Policiais passou a utilizar elementos da gestão do conhecimento para identificar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento de forma estratégica na área criminal. Vejamos a seguir como se dá este processo de conhecimento naquele órgão.

#### **4.2 A CENTRAL DE INQUÉRITOS POLICIAIS DO MPBA**

No ordenamento jurídico brasileiro, a atuação do Ministério Público, na esfera da persecução penal, inicia-se com o recebimento dos autos do inquérito policial, que é um procedimento inquisitorial utilizado para a investigação da infração penal com o objetivo de indicar a autoria do fato delituoso, bem como preservar a materialidade do delito, garantindo que as provas essenciais ao processo não pereçam no tempo.

O inquérito policial, corresponde à fase na qual são coletadas evidências, provas e relatos que fundamentam uma denúncia e possibilitam a instauração de um processo criminal.

É nele que se reúne as informações e os conhecimentos trazidos pelos policiais militares e civis para esclarecimentos de um crime ocorrido, isto é, no procedimento policial, em tese, o suposto ato delituoso foi investigado, apurado e indicado, ou não, a autoria e materialidade do fato criminoso.

Neste sentido, contribuem para a formação do inquérito policial: 1) o delegado de polícia, responsável pela presidência do inquérito policial; 2) o agente de polícia, que faz a essência da investigação policial pesquisando provas e trazendo-as ao conhecimento do delegado; 3) e o escrivão de polícia, que tem a função de reduzir a termo, as diligências realizadas pelos agentes e aprovadas pelo delegado.

É preciso ressaltar que não obstante as limitações e o potencial do inquérito policial, utilizado como instrumento jurídico policial para o esclarecimento dos crimes, conforme citado por Misse (2010), os dados coletados por este procedimento extrajudicial é base fundamental para subsidiar a atuação dos membros do Ministério Público na persecução penal.

Na sua organização e estrutura interna, o Ministério Público do Estado da Bahia conta com a Central de Inquéritos de Salvador, criada em 31 de novembro de 1992, e regida pelo Ato Normativo nº 021/2010, que foi alterado pelo Ato Normativo nº 005/2019, que dispõe sobre sua organização.

Este órgão é o setor responsável por receber, cadastrar, distribuir e encaminhar, aos seus respectivos destinos, os Inquéritos Policiais e demais peças de informação referentes aos crimes ocorridos nesta capital.

Compete à Central de Inquéritos da Capital:

I. exercer os procedimentos administrativos auxiliares relativos ao cadastramento, distribuição, diligenciamento, andamento e remessa de procedimentos e expedientes policiais oriundos das Delegacias da comarca de Salvador;

II. receber e cadastrar os procedimentos e expedientes policiais, mediante o registro qualificado no Sistema CION, dos envolvidos no episódio ou fato criminoso/delituoso, do local do acontecido, da delegacia de polícia de origem, dos instrumentos, objetos ou produtos do crime, se houver, e a capitulação jurídica do fato;

III. controlar, por meio do Sistema CION, o trâmite dos procedimentos e expedientes policiais, observando os prazos a serem respeitados por órgãos e autoridades que neles tiverem de funcionar;

IV. elaborar mapas informativos, gerenciais e estatísticos relativos ao acompanhamento de procedimentos e expedientes policiais quando ainda não distribuídas ao Juízo Criminal competente e sua tramitação entre a Polícia Civil, o Ministério Público e a Justiça;

V. promover aos encaminhamentos e às comunicações devidas relacionadas aos procedimentos e expedientes policiais que tramitam na Central de Inquéritos da Capital; e

VI. gerir os serviços de informatização e automação das informações relativas às suas atividades, promovendo seu aprimoramento e aperfeiçoamento.

A Central de Inquéritos da Capital controla os seguintes procedimentos e expedientes recebidos e cadastrados em sua unidade:

- inquéritos policiais – o instrumento formal de investigação, presidido por autoridade policial, inclusive o inquérito policial militar;
- representações criminais de qualquer natureza;
- peças de informação – documento que traz elementos de possível materialidade ou autoria sobre infração penal que não seja inquérito policial ou termo circunstanciado; e
- termos circunstanciados encaminhados aos Juizados Especiais Criminais.

Na capital baiana, a Central de Inquéritos Policiais é composta por, aproximadamente, 60 promotores de justiça e 20 servidores públicos.

Os servidores atuam na execução de atividades referentes à organização, controle e manutenção dos serviços administrativos, operacionais e de apoio à pesquisa sobre assuntos normativo, doutrinário e jurisprudencial, relacionados com as áreas meio e fim do Ministério Público do Estado da Bahia.

Os promotores de justiça atuam na atividade finalística, e estão organizados em equipes especializadas, de acordo com a tipificação criminal inicialmente atribuída pelo delegado de polícia.

O Ato Normativo 021/2020, em seu artigo 6º estabelece que aos Promotores de Justiça que atuam na Central de Inquéritos na fase inicial da persecução penal, cabe:

- manifestar-se nos pedidos e representações formulados pela autoridade policial;
- oferecer denúncia;
- promover o arquivamento do inquérito policial;
- requerer a decretação de prisão, temporária ou preventiva, bem como, manifestar-se nas representações e comunicações de prisões temporárias ou preventivas encaminhadas;
- requerer o relaxamento das prisões ilegais;
- requisitar as diligências necessárias, podendo acompanhá-las durante sua realização;
- manifestar-se nas representações e pedidos para instauração de inquérito policial ou procedimento de investigação criminal; e

- requerer e manifestar-se nos procedimentos referentes às medidas cautelares de natureza penal.

Nestas atribuições mencionadas no referido ato normativo o promotor de justiça faz a análise jurisdicional cognitiva, buscando identificar a natureza jurídica do delito, os elementos de prova, a autoria e a materialidade.

Conforme disciplinado no Código de Processo Penal do ordenamento jurídico brasileiro, o inquérito policial é um procedimento preliminar, extrajudicial e preparatório para a ação penal. É considerado como a primeira fase da *persecutio criminis*. É instaurado pela polícia judiciária e tem como finalidade a apuração de infração penal e de sua respectiva autoria.

Segundo Foucault (1999, p. 11) o inquérito corresponde a uma forma política e de gestão utilizada para o “exercício do poder que, por meio da organização judiciária, veio a ser uma maneira, na cultura ocidental, de auferir a verdade, de adquirir coisas que vão ser consideradas como verdadeiras e de as transmitir.” Certamente, o inquérito policial constitui uma forma de poder estatal e de controle da criminalidade.

A partir dos dados coletado e do processamento das informações, fornecidos pelas Delegacias de Polícia por meio do inquérito policial, pode-se chegar ao conhecimento sobre conflitos sociais e a criminalidade oficialmente registrada, sua tipificação penal, bem como a forma de atuação da organização policial, responsável pela investigação de práticas delituosas.

No âmbito da Central estes dados são identificados, processados, armazenados e distribuídos aos agentes políticos (promotores de justiça), que são os responsáveis por sua análise.

Os inquéritos policiais trazem em seu bojo um conjunto de dados e informações que podem criar conhecimentos, por exemplo, sobre: o universo de procedimentos policiais existentes na Capital do Estado da Bahia; os tipos de delitos penais com mais incidência na cidade; dados pessoais e qualificação social de indiciados e vítimas; o perfil das delegacias de origem; o local do crime; o dispositivo penal em tese infringido; os instrumentos, produtos ou objetos da prática delituosa; o juízo criminal preventivo; a necessidade de uniformização de procedimentos; dentre outros.

É pertinente destacar que os dados catalogados e consolidados pela Central de Inquéritos podem gerar conhecimento sobre o perfil de atuação dos promotores de justiça diante da defesa de interesses coletivos, do controle externo das polícias e da fiscalização das punições legais.

Além disso, pode produzir conhecimento sobre os tipos de delitos, o perfil dos delinquentes, e o direcionamento adotado, notadamente, no oferecimento de denúncias ou na promoção de arquivamentos dos inquéritos policiais.

O sistema utilizado para análise de dados estruturado e implementado na Central de Inquéritos, com o uso de ferramentas em Business Intelligence (B.I) e de georreferenciamento, permite um diagnóstico criminal geográfico sobre a incidência de crimes em bairros da capital e do interior, o que pode favorecer ao estabelecimento de posições estratégicas de atuação organizacional.

#### **4.2.1 Estrutura Organizacional da Central de Inquéritos**

As organizações, segundo Mintzberg (1995), em sua estrutura formal exibem elementos que demonstram como se caracteriza a divisão do trabalho, a especialização das funções de cada órgão ou cargo, a hierarquia e seus níveis de autoridade, e de responsabilidade. Segundo Mintzberg (1995) as estruturas organizacionais são divididas em cinco componentes: núcleo operacional; cúpula estratégica; linha intermediária; tecnoestrutura; e pessoal de apoio.

No núcleo operacional estão os operadores do trabalho básico relacionados com a produção de bens ou com a prestação de serviços. Na estrutura organizacional da Central de Inquéritos, enquadra-se seus servidores públicos na base operacional do organograma.

Na cúpula estratégica, encontram-se os membros dirigentes, de maior responsabilidade global da organização. No caso do Ministério Público do Estado da Bahia, este cargo é exercido pelo(a) Procurador(a) Geral de Justiça. Na Central de Inquéritos, o equivalente é a Coordenação Geral, que é exercida por um agente político (promotor de justiça).

Na linha intermediária é composta por uma cadeia de gerentes com autoridade formal, que liga a cúpula estratégica ao núcleo operacional. No âmbito da Central de Inquéritos este papel é exercido pela coordenação administrativa, que

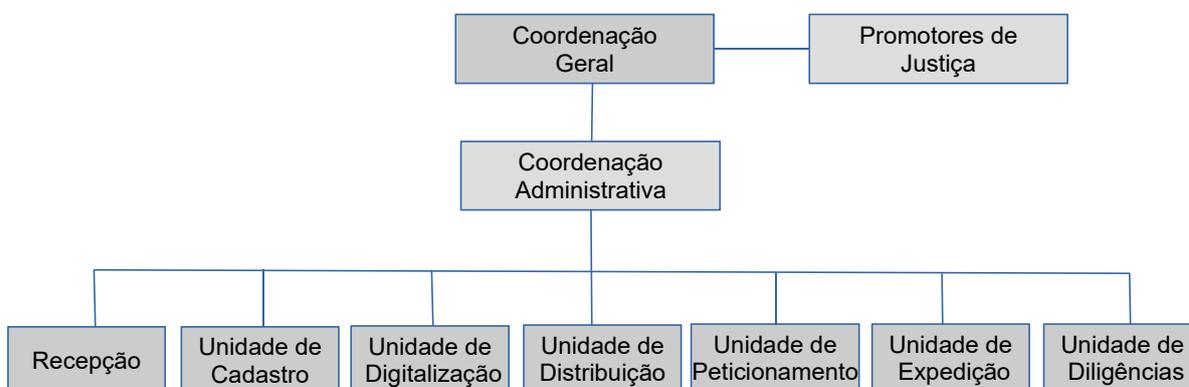
fica a cargo de um servidor público, comissionado, que poder ser do quadro efetivo, ou não.

Na tecnoestrutura estão os analistas fora do fluxo do trabalho operacional. Eles atuam na formação dos operacionais, na concepção e no planejamento da organização.

O pessoal de apoio é formado pelas unidades especializadas que atuam de forma autônoma do centro operacional da organização. Na Central de Inquéritos são os promotores de justiça que exercem, por atribuição constitucionalmente a eles conferidas, a iniciativa da persecução penal.

A estrutura organizacional de Central de Inquéritos da Capital, com base nas referências organizacionais de Mintzberg (1995) é simples, composta por 09 (nove) unidades, assim distribuídas:

**Figura 4 – Organograma da Central de Inquéritos da Capital**



Fonte: Ministério Público do Estado da Bahia (2020).

Esta estrutura simples, segundo referido autor, tem como principal característica a supervisão direta, tendo a tomada de decisão centralizada em uma única pessoa (coordenação geral), o que viabiliza e torna as decisões mais ágeis.

A Coordenação Geral da Central de Inquéritos, conforme disciplinado no Ato Normativo nº 021/2010, é exercida por membro do Ministério Público designado pelo Procurador-Geral de Justiça, e tem as seguintes atribuições: planejar, organizar e

coordenar as atividades da Central de Inquéritos; buscar permanentemente a integração com os Promotores de Justiça Criminais da Capital; cumprir e fazer cumprir as normas e procedimentos administrativos estabelecidos; acompanhar os trabalhos de distribuição de procedimentos e expedientes policiais; articular-se com as autoridades policiais e representantes de órgãos de segurança pública; e apresentar ao Procurador-Geral de Justiça e ao Coordenador do CAOCRIM relatórios das atividades desenvolvidas e dos resultados alcançados.

A coordenação administrativa, exercida por um servidor público, tem como atribuições, estabelecidas no artigo 10, do Ato Normativo nº 021/2010, supervisionar e orientar a execução das atividades relativas a registros, distribuição e encaminhamentos dos procedimentos e expedientes policiais; dirigir, distribuir e supervisionar as atividades desempenhadas pelos; confeccionar e emitir relatórios referentes ao controle e distribuição dos inquéritos policiais; acompanhar o andamento dos procedimentos e expedientes policiais; propor medidas que visem à racionalização dos trabalhos e ao bom funcionamento dos serviços; executar tarefas específicas que lhe forem designadas pelo Coordenador da Central de Inquéritos; e apresentar relatórios das atividades desenvolvidas na Central de Inquéritos.

Na unidade Promotores de Justiça é onde se faz análise cognitiva do inquérito policial. O promotor de justiça tem o poder-dever de colher os elementos confirmatórios e requisitar provas necessárias para formar sua opinião a respeito do delito. Dentro do ordenamento jurídico brasileiro, em sua atuação funcional no inquérito policial, cabe ao promotor de justiça oferecer denúncia; requisitar novas diligências; e promover o arquivamento.

A Recepção é responsável pelo recebimento de todos os procedimentos internos e externos e seu encaminhamento as unidades internas destinatárias.

Compete a Unidade de Cadastro efetuar o cadastramento no Sistema Integrado de Dados, Estatística e Atuação (IDEA) de todos os inquéritos policiais da Capital, recebidos pelo MPBA, e demais procedimentos/expedientes, que são enviados pelas varas criminais e especializadas, além dos juizados especiais através dos e-mails institucionais. A unidade também é responsável pela na confecção de informações/certidões negativas e positivas, quando solicitadas por advogados e membros.

A Unidade de Digitalização tem como atribuição digitalizar todos os procedimentos registrados no sistema IDEA, salvando-os no formato “pdf” e anexando-os em cada procedimento correspondente. A conferência de forma individualizada é feita por um servidor da Central de Inquéritos, que separa de cada procedimento por assunto (seja novo ou retorno). Depois que os procedimentos são digitalizados e conferidos, esses são encaminhados para a unidade de distribuição.

A Unidade de Distribuição é o setor responsável pela distribuição de todos os inquéritos policiais e demais procedimentos/expedientes aos promotores criminais, vinculados à Central de Inquéritos e atuantes em suas respectivas atribuições (equipes). A distribuição, preliminarmente, deve obedecer à triagem por assunto, correspondente às matérias e temas discutidos nos procedimentos, para, em seguida, ser destinada ao promotor de justiça que atuará no inquérito policial.

As equipes de distribuição são divididas em:

- Crimes contra a Administração e a Fé Pública (Crimes previstos nos artigos 289 ao 359 do Código Penal Brasileiro);
- Crimes contra a Vida/Júri (Crimes previstos nos artigos 121 ao 137 do Código Penal Brasileiro);
- Crimes contra a Criança e Adolescente (Crimes previstos no Estatuto da Criança e do Adolescente e no Código Penal);
- Crimes contra as Relações de Consumo (Crimes contra as relações de consumo, previstos no Código de Defesa do Consumidor, Código Penal e em Leis Especiais);
- Crimes de Tóxico (Crimes previstos na Lei 11.343/2006 – Lei de Tóxicos);
- Crimes de Trânsito (Crimes previstos na Lei 9.503/97, Código de Trânsito Brasileiro);
- Crimes de Violência Doméstica e Familiar Contra a Mulher (Crimes previstos na Lei 11.340/2006 – Lei Maria da Penha –, e no Código Penal);
- Crimes Militares (Crimes previstos no Código Penal Militar); e
- Crimes Diversos (Crimes Previstos no Código Penal e na Legislação Especial, e que não se enquadre nas outras equipes);

A Unidade de Peticionamento é responsável em peticionar todos os procedimentos encaminhados pelos membros junto ao Sistema de Automação da

Justiça (SAJ). Realiza também as devoluções dos procedimentos a cada membro através da Central de Inquéritos Online (CION). A unidade peticiona todas as denúncias oferecidas e todas as promoções de arquivamento, além de pronunciamentos diversos relativos à prisão (relaxamento, preventiva ou temporária, dentre outras). Nessa unidade também são realizados peticionamentos intermediários para encaminhamento de ofícios direcionados ao Judiciário, bem como para encaminhamento de manifestações dos Membros do Ministério Público e/ou juntada de documentos aos processos em trâmite nas diversas varas do Judiciário.

A Unidade de Expedição é responsável pela expedição todos os procedimentos (civis e militares) encaminhados pelos membros, junto aos sistemas IDEA e Processo Judicial Digital (PROJUDI), para as unidades policiais e juizados criminais conforme pronunciamento dos membros, além dos desmembramentos de cópias e o encaminhamento para a unidade interna ou outra determinada pelo membro.

Além disso, realiza o cadastro de dados nos sistemas IDEA e PROJUDI (peticionamento dos crimes de menor potencial, junto aos Juizados Especiais Criminais), e faz o monitoramento do CION para acompanhamento em tempo real dos procedimentos a serem expedidos, conforme cada manifestação ministerial.

A Unidade de Diligências tem a tarefa de cumprir todas as diligências solicitadas pelos membros, após análise dos procedimentos distribuídos. Compete a essa unidade fazer os ofícios para as delegacias e diversos órgãos, sempre se baseando no pronunciamento feito pelo promotor de justiça, encaminhando os autos físicos para diversos órgãos internos e externos, através dos correios. Realiza, outrossim, a cobrança de laudos junto ao Departamento de Polícia Técnica, realiza o acompanhamento dos procedimentos encaminhados para as delegacias, cobrando-os depois do prazo estipulado pelo membro ou no prazo de 30 (trinta) dias.

Esta estrutura organizacional da Central de Inquéritos da Capital foi concebida para padronizar processos e rotinas, otimizar os recursos humanos, materiais e tecnológicos disponíveis, bem como aperfeiçoar e reestruturar a atuação do MPBA na área criminal.

#### **4.2.2 Processo de Conhecimento e o Inquérito Policial**

Para Davenport e Prusak (1998), processo se refere a um conjunto de atividades que consomem recursos e produzem bens ou serviços. Verifica-se que em seu Plano Estratégico 2011-2023 o MPBA possuiu como uma de suas estratégias para estruturar a gestão do conhecimento é a criação de uma unidade de processos visando mapear e reestruturar seus processos-chave, o que representa uma significativa mudança de postura administrativa, antes voltada para o gerenciamento de como as atividades são executadas individualmente, e agora para uma visão holística e dinâmica de toda a organização.

Na perspectiva de seus processos internos, o MPBA busca identificar e melhorar seus processos de trabalho, executando suas atividades para o alcance das estratégias e dos objetivos estratégicos. Estas medidas de gestão são importantes para sua eficiência.

Na Central de Inquéritos da Capital o mapeamento de processos organizacionais – que é uma modelagem e representação de conhecimento explícito –, foi realizado com a criação de um modelo para centrais de inquéritos, com mecanismos de otimização e qualificação de processos de trabalhos sistêmicos e integrados, baseado num conceito de organização que busca interação com a administração organizacional, coordenação de atividades e equipes e ações inovadoras de gerência estratégica e administrativa.

O modelo para o fluxo dos procedimentos administrativos auxiliares das centrais de inquéritos das diversas comarcas do Estado, foram respaldados numa gestão que potencializa as iniciativas e tendências de modernização, tendo como premissas a visão de processos de trabalho, organização de tarefas, uniformização de instrumentos operacionais e a disponibilização de mecanismos de coordenação.

Essa iniciativa permitiu, inicialmente, a uniformização e o disciplinamento dos instrumentos e procedimentos administrativos auxiliares que são necessários e indispensáveis para a melhoria da qualidade dos procedimentos policiais, a agilidade da sua tramitação, assim como para a melhor integração com as autoridades policiais.

Na perspectiva de seus processos internos, o MPBA busca identificar e melhorar seus processos de trabalho, executando suas atividades para o alcance

das estratégias e dos objetivos estratégicos. Estas medidas de gestão são importantes para sua eficiência.

Por meio do processo de negócio, que é um conjunto de atividades ou tarefas estruturadas e relacionadas, cujo objetivo é produzir um serviço ou produto específico, a Central de Inquéritos do MPBA modelou suas atividades.

Um processo de negócio pode ser classificado em três tipos: processo primário; processo de suporte; e processo de gerenciamento.

O processo primário, refere-se aos processos essenciais ou finalísticos. O de suporte, trata-se de suporte a processos primários. E o de gerenciamento, propõe-se a medir, monitorar, controlar e administrar os negócios da organização.

Os processos de negócios do Ministério Público do Estado da Bahia, podem ser divididos em três categorias:

i) finalísticos: referem-se àqueles ligados à essência de funcionamento da organização e possuem relação direta com os clientes da organização. Caracteriza-se pelos objetivos principais a serem atendidos pela atuação do órgão, e geram produtos ou serviços para a sociedade;

ii) gerenciais: referem-se àqueles voltados à estratégia da organização. Relacionam-se à formulação de políticas e estabelecimento das diretrizes traçadas pela organização visando o alcance das suas metas. Em regra, não se relacionam diretamente a uma atividade específica de suporte ou finalística, sendo comum a todas. Os processos gerenciais coordenam os recursos e meios necessários ao bom desempenho da organização, facilitando a execução tanto dos processos finalísticos, quanto dos processos de suporte;

iii) de suporte/meio/apoio: trata-se dos processos que dão suporte aos finalísticos, essenciais ao funcionamento da organização, sem vinculação direta com os seus clientes. São as atividades-meio, de caráter administrativo.

Nesta pesquisa nosso foco será nos processos finalísticos (atividades-fim exercidas exclusivamente pelos promotores de justiça) e suporte/meio/apoio (exercidas por servidores ou promotores de justiça), porquanto os processos gerenciais estão voltados para a alta administração e gestão estratégica organizacional.

No processo de suporte/meio/apoio da Central de Inquéritos da Capital são executadas as atividades relativas gestão administrativa e registros, distribuição e encaminhamentos dos procedimentos e expedientes policiais.

Este processo de suporte à atividade finalística é de fundamental importância, pois é onde ocorre, inicialmente, a categorização de dados e informações para análise dos promotores de justiça da Central de Inquéritos. É neste processo que há a coleta, o armazenamento, o processamento e a disseminação de informações para o processo finalístico.

No processo finalístico, é onde ocorre a análise cognitiva e pré-processual do inquérito policial, principal expediente destinado a reunir elementos necessários à apuração da prática de uma infração penal e de sua autoria visando à consecução penal.

O inquérito policial é a peça mais importante do processo de incriminação no ordenamento jurídico brasileiro. Este procedimento extrajudicial interliga o conjunto do sistema penal, desde o indiciamento de suspeitos até o julgamento, com a sentença penal condenatória ou absolutória. É o instrumento pelo qual se materializa a investigação criminal.

A Polícia Civil, em sentido lato, controla a investigação policial e a forma legal de expor seus resultados para a apreciação do Ministério Público. Concluído o inquérito policial e elaborado o relatório, a autoridade policial faz a remessa dos autos ao juízo competente.

No Estado da Bahia é, em regra, enviado e recebido pelo MPBA, graças a um Termo de Convênio de cooperação administrativa operacional, firmando no ano de 2006 entre o TJBA, MPBA, e o Estado da Bahia (Secretaria de Segurança Pública), visando a integração das atividades das partes convenientes e a racionalização da tramitação dos inquéritos policiais.

Recebido o expediente a Central de Inquéritos, inicia-se o processo de suporte/meio/apoio com os procedimentos auxiliares relacionados ao cadastramento no sistema IDEIA, e apreciação dos expedientes para a adoção, pelo Promotor de Justiça, de providências legais.

O referido sistema tem por finalidade cadastrar, coletar, tratar, acompanhar, gerenciar e controlar informações produzidas e de interesse do Ministério Público,

armazenadas em uma única base de dados e disponibilizadas em tempo real, constituindo-se como ferramenta de suporte para a geração de informações e indicadores das atividades finalísticas da organização, com características de convergência, consistência e compartilhamento.

Para se ter uma ideia do volume de inquéritos policiais recebidos, nos últimos cinco anos (2015 a 2019), por exemplo, a Central de Inquéritos da Capital, de acordo com dados extraídos do sistema IDEA, protocolou 66.841 procedimentos policiais. Vide Tabela 1 – Quantitativo de Procedimentos Policiais Recebidos nos anos de 2015 a 2019:

**Tabela 1 – Quantitativo de Procedimentos Policiais Distribuídos na Central de Inquéritos nos anos de 2015 a 2019**

Equipe	2015	2016	2017	2018	2019
Crimes Contra a Administração e a Fé Pública	721	710	897	830	1.082
Crimes Contra a Criança e o Adolescente	552	579	478	382	356
Crimes Contra as Relações de Consumo	93	122	145	178	202
Crimes Contra a Vida – Júri	708	868	960	945	1.519
Crimes de Tóxicos	1.166	1.496	1.756	1.854	2.069
Crimes de Trânsito	449	424	401	304	460
Crimes do Estatuto do Torcedor	0	0	0	0	2
Crimes de Violência Doméstica e Familiar Contra a Mulher	2.291	2.948	3.303	4.026	5.497
Crimes Militares	409	646	454	622	1.874
Crimes Diversos	4.112	4.383	4.609	3.560	5.364
Crimes Praticados por Organização Criminosa	0	0	0	21	14
<b>Total</b>	<b>10.501</b>	<b>12.176</b>	<b>13.003</b>	<b>12.722</b>	<b>18.439</b>

Fonte: MPBA, sistema IDEA.

Este quantitativo de procedimentos policiais que, em regra, é crescente a cada ano, não obstante uma redução de 2,16 pontos percentuais no ano de 2019, em relação ao ano de 2018.

Estes procedimentos representam parte do universo seletivo de queixas-crimes do sistema de justiça criminal, por meio das delegacias de polícias de Salvador, as quais são responsáveis pela instauração e apuração de delitos criminosos. Após, cumprimento desta atividade os autos da investigação policial são remetidos para o Ministério Público, titular constitucional da ação penal.

Os seguintes dados e informação são extraídas e registradas no sistema IDEA: a classe Inquérito Policial e o assunto (tipificação jurídica do delito), de acordo com as nomenclaturas definidas nas Tabelas Unificadas do Ministério Público; a qualificação dos indiciados e vítimas do episódio ou fato criminoso/delituoso, inclusive da autoridade policial e do advogado de defesa, se houver; o local dos fatos; a Delegacia de Polícia de origem; os instrumentos, objetos ou produtos do crime; e todos os atos praticados e que impulsionam o procedimento.

Os procedimentos policiais são registrados, tipificados, classificados, e distribuídos diariamente, de forma eletrônica e mediante sorteio aleatório, aos Promotores de Justiça Criminais da capital, por meio dos sistemas informatizados IDEA e CION.

Estes sistemas informatizados auxiliam no processo de criação do conhecimento, pois combinam o conhecimento explícito (objetivo, formal, disponível na legislação e em atos normativos internos) e tácito (subjéctivos). Por meio deles se busca coletar e compartilhar dados e informações para os promotores de justiça atuarem na persecução penal e nas ações voltadas à segurança pública.

Dessa forma, o uso das ferramentas da tecnologia e da informação na gestão do conhecimento facilita a coleta, armazenamento e compartilhamento do conhecimento, de maneira mais ampla e célere. Além do mais, auxiliam no processo de captura e estruturação do conhecimento de acordo com as necessidades da organização, disponibilizando o conhecimento em uma base que pode ser compartilhada internamente para toda a organização ou externamente para outras organizações.

É importante destacar, segundo Davenport e Prusak (1998, p. 22) que a tecnologia da Informação, apesar de desempenhar um papel de infraestrutura considerável para gestão do conhecimento, essa também envolve aspectos humanos e gerenciais.

Nesta fase, cria-se um repositório de dados e informações que poderia ser utilizado para criação do conhecimento explícito, estruturado por meio da organização e codificação do conhecimento.

Após a apreciação do membro do Ministério Público (onde ocorre a criação do conhecimento explícito e tácito), autor constitucional da ação penal, o Inquérito Policial é remetido ao juiz de direito competente, sempre que houver:

i) representação ou requerimento do Delegado de Polícia ou do Ministério Público Estadual para a decretação de prisão provisória ou de outras medidas cautelares e constritivas assemelhadas;

ii) oferecimento de denúncia pelo Ministério Público Estadual;

iii) promoção de arquivamento pelo Ministério Público Estadual;

iv) requerimento de extinção de punibilidade, com fundamento em qualquer hipótese prevista no art. 107 do Código Penal ou na legislação penal extravagante;

v) alegação de incompetência do juízo para o qual o expediente foi distribuído previamente;

vi) pedidos de restituição ou promoção de destinação ou destruição de objetos apreendidos ou vinculados ao expediente investigativo;

vii) sequestro de bens imóveis e especialização de hipoteca;

viii) necessidade incidental de verificação da sanidade mental do investigado/autor do fato;

ix) exumação para exame cadavérico;

x) realização de perícias judiciais e devolução de fiança;

xi) apreciação de requerimentos da defesa ou pedido defensivo de vista dos autos;

xii) requisição dos autos pelo Judiciário;

xiii) comunicação de descumprimento de medidas protetivas ou congêneres;

xiv) solicitação do ofendido ou de quem tenha legitimidade para representá-lo, para fins de propositura de queixa-crime em tempo hábil;

xv) necessidade de apreciação de qualquer outra matéria que, por força de lei, dependa de decisão judicial prévia; e

xvi) divergência no prazo de dilação representado pelo delegado de polícia e o prazo sugerido pelo Ministério Público Estadual.

Em se tratando do Inquérito policial, o Ministério Público opera de diversas formas: do início da ação penal pública à intervenção em todos os termos da ação; adota medidas cautelares e preventivas protetivas de direito; acompanhamento dos procedimentos investigatórios; atuando de forma decisiva nos arquivamentos de Inquéritos Policiais; no controle externo da atividade policial judiciária e na proteção dos princípios, direitos e garantias constitucionais do indiciado.

A partir do sistema CION, o promotor de justiça recebe o IP, e inicia-se os processos finalísticos ligados a análise cognitiva do inquérito policial, podendo:

i) oferecer denúncia para a instauração da ação penal;

ii) promover requisição ministerial para cumprir as providências requeridas (Art. 129, inc. VIII, da C.F., combinado com o Art. 47, do Código de Processo Penal), caso seja verificado que os autos inquisitoriais carecem de maiores diligências ou investigações;

iii) manifestar nos autos, requerendo o arquivamento do inquérito, conforme preconiza o Art. 28, do Código de Processo Penal, após verificação de que os fatos trazidos no inquérito policial são atípicos, ou os elementos de provas, apesar de novas diligências requisitadas, são insuficientes para a promoção do oferecimento da denúncia;

O sistema IDEA fornece suporte ao processo de investigação criminal, formalizado por meio do inquérito policial, que fornece informações ao referido sistema e, por sua vez, alimenta o BI criminal.

A partir daí poderá ocorrer a criação e o compartilhamento de informações e de conhecimentos no âmbito da Central de Inquéritos da Capital do MPBA, com o suporte de um sistema que possibilite a análise estruturada dos dados criminais.

Desta forma, por meio do inquérito policial e o uso do sistema IDEA, os dados, as informações e os conhecimentos poderiam ser compartilhados, assim como novos conhecimentos serem criados e aplicados na atuação do MPBA e na formação da persecução penal. Nesta fase é fundamental a disseminação do conhecimento e sua aplicação em prol da consecução dos objetivos organizacional.

O cadastramento do Inquérito Policial no sistema IDEA é fonte de dados e informações para alimentar o BI Criminal, e para codificação do conhecimento. Seu propósito é fornecer uma ferramenta de estruturação dos dados criminais cadastrados pela Central de Inquéritos, com modelagem de acordo com a necessidade de pesquisa de cada usuário, tendo em vista auxiliá-lo na tomada de decisão e em sua atuação finalística.

No âmbito da Central de Inquéritos, o BI Criminal é utilizado como fonte de informações para a elaboração de mapas estatísticos e “manchas térmicas criminais”, visando sua divulgação à população, seja através de cards ou serviço web. Além de que, a ferramenta se propõe a fornecer a administração superior subsídio para auxiliá-la em decisões que envolvam redistribuição da mão de obra (membros, servidores e estagiários), assim como estruturação física, todos de acordo com a proporcionalidade e volume contidos nos dados estruturados.

A *Business Intelligence* (BI) é um conjunto de processos, metodologias e tecnologias que permitem a coleta, análise, compartilhamento e monitoramento de informações para oferecer um melhor suporte à tomada de decisões e monitorar se os investimentos feitos estão trazendo bons resultados.

Para o MPBA a inteligência de negócios ou *Business Intelligence* (BI) corresponde a um conjunto de processos, metodologias e tecnologias que permitem a coleta, análise, compartilhamento e monitoramento de informações para oferecer um melhor suporte à tomada de decisões e monitorar se os investimentos feitos estão trazendo bons resultados.

Assim, idealizou-se uma solução de BI que permitisse a análise estruturada dos dados criminais de inquéritos policiais recebidos pelo MPBA.

Com este objetivo, implementou-se na Central de Inquérito, em consonância com sua iniciativa estratégica: o projeto de um sistema de Business Intelligence (BI), visando à disponibilização de informações analíticas, baseadas em dados contidos nos sistemas de informação, à análise estruturada dos dados criminais de inquéritos policiais recebidos pelo MPBA.

A ferramenta em *Business Intelligence* (BI) na Central de Inquéritos da Capital é utilizada no processo de conhecimento para a codificação e o compartilhamento de conhecimento explícito.

Utiliza-se, para tanto, o *software QlikView*, que é uma solução de BI utilizada para desenvolvimento e entrega de aplicativos e dashboards de análise guiada e interativa, orientadas ao usuário. Permite, ainda, múltiplas análises tais como distribuição dos inquéritos policiais por municípios/bairros, elementos do crime, local, tempo, entre outros.

Estes dados e informações são disponibilizados em painéis *dashboard*, nos constam a incidência de crimes em regiões, bairros e ruas da capital baiana e do interior do Estado; tipologias de crimes; perfis sócio, político e econômico de vítimas e de indiciados; dentre outros.

Observa-se, com isso, muitas possibilidades que podem estabelecer posições estratégicas de atuação e de compartilhamento de dados, informações e conhecimento, entre as organizações que compõe o sistema de segurança pública.

A Central de Inquéritos da capital realiza a análise de dados criminais cadastrados no sistema IDEA, através do BI, para criação do mapa criminal da comarca. O cadastro no sistema IDEA contempla: nome completo, RG, CPF, data de nascimento, filiação, grau de instrução, cor da pele, estado civil, endereço completo, ocupação, dentre outros, das vítimas e dos indiciados. Deve-se cadastrar os dados do fato, tais como: data, hora, local, logradouro, município e bairro onde o delito ocorreu. Assim como dos instrumentos dos crimes, objetos dos crimes e produtos dos crimes.

Nos painéis – *dashboard* –, catalogam e classificam dados de acordo com: tipo penal; municípios; local; tempo; envolvidos; tramitação no MP; análise dinâmica e comparativa; bem jurídico tutelado; se os inquéritos policiais foram concluídos, se houve denúncia, se foi promovido o arquivamento; se está em diligência; elementos do crime (tipo penal, bem jurídico tutelado, legislação, detalhe do tipo penal, motivação, instrumentos, produtos ou objetos do crime,) prazo médio de tramitação; prazo médio em diligência na delegacia de polícia; prazo médio entre o recebimento e a devolução do IP; perfil dos envolvidos (ocupação, instrução, sexo, religião, faixa etária, raça, renda, estado civil); dentre outras possibilidades.

Todos estes dados e informações – com diversas possibilidades de cruzamentos de dados – são extraídas dos inquéritos criminais que chegam ao MPBA e coloca à disposição dos promotores de justiça um diagnóstico significativo

sobre quais delitos criminais, onde ocorrem, quem são os envolvidos ou público-alvo dos criminosos, ocorridos em determinada localidade, e possíveis tendências e padrões nos dados examinados.

O BI Criminal é utilizado como fonte de informações para a elaboração de mapas estatísticos e manchas térmicas criminais, visando sua divulgação à população, seja através de *cards* ou serviço *web*.

Ademais, a ferramenta visa apoiar a administração superior em decisões que envolvam redistribuição da mão-de-obra (membros, servidores e estagiários), assim como estruturação física, todos de acordo com a proporcionalidade e volume contidos nos dados estruturados.

O uso da solução de BI Criminal no âmbito da Central de Inquéritos busca também compartilhar informações, internamente e com outras organizações, para subsidiar a tomada de decisões e a atuação conjunta estratégica, como ocorre, por exemplo, na atuação do Comitê Interinstitucional em Segurança Pública do Estado da Bahia. Este órgão colegiado, instituído no âmbito da Procuradoria-Geral de Justiça, por meio do Ato nº 346/2010, tem por finalidade de contribuir com um Sistema de Justiça Criminal e de Defesa Social mais ágil e efetivo.

Na composição do Comitê Interinstitucional é assegurada a participação de representantes de várias organizações, quais sejam: Ministério Público do Estado da Bahia; Ministério Público Federal; Ministério Público Militar; Poder Judiciário do Estado da Bahia; Poder Legislativo do Estado da Bahia; Polícia Civil do Estado da Bahia; Polícia Militar do Estado da Bahia; Polícia Federal; Polícia Rodoviária Estadual; Corpo de Bombeiros do Estado da Bahia; Universidade Federal da Bahia; Defensoria Pública do Estado da Bahia; Universidade do Estado da Bahia; Ordem dos Advogados do Brasil, Seção do Estado da Bahia; Prefeitura Municipal de Salvador; Secretaria da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos do Estado da Bahia; dentre outras que podem ser inseridas em suas estruturas regionais.

De acordo com o referido instrumento normativo poderão ser instituídos Comitês Interinstitucionais em Segurança Pública Regionais, denominados CISP Regional, no âmbito de atuação de cada uma das Promotorias de Justiça Regionais do Ministério Público do Estado da Bahia.

No que pese um sistema de BI contribuir para gerar novos conhecimentos, que resultem em efetivos resultados, seu foco está na possibilidade de combinar o conhecimento explícito, e de tornar acessível um grande volume de dados e informações organizacionais recolhidos de seu sistema informatizado, estruturados para gerar valor ao negócio.

Estes ativos de informações disponíveis é parte essencial para utilização do conhecimento, ou seja, sua aplicação para o processo decisório e na consecução os objetivos e metas organizacionais.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos estabelecidos para essa dissertação.

Inicialmente, situou-se o marco conceitual teórico dos principais conceitos, teorias e noções atinentes ao objeto de estudo, a construção dos instrumentos de abordagem empírica e à amostragem na investigação qualitativa. O referencial teórico, por sua vez, foi construído a partir da definição e escolha do objeto, justificativa e o marco metodológico.

Esta pesquisa se configura como de natureza qualitativa e exploratório-descritivo, tendo em vista a pretensão de ampliar conhecimentos e descrever as características que compõem e constituem as situações factuais e representações do universo pesquisado.

Quanto à sua natureza, este trabalho é uma pesquisa aplicada, pois visa gerar conhecimento para a aplicação prática dirigida à solução ou resposta para determinado problema que possa existir na realidade pesquisada.

Optou-se, a despeito dos dados quantitativos levantados pelo questionário aplicado, por uma abordagem qualitativa, na qual, segundo Creswell (2007), o pesquisador faz alegações de conhecimento com base em perspectivas construtivas ou reivindicatórias. Para tanto, utiliza-se o método de estudo de caso a fim de permitir a exploração de uma atividade, um fato, ou processo.

Este estudo de caso é do tipo histórico-organizacional pois, conforme a contextualização desse tipo de estudo apresentada por Trevinos (1987), o interesse do pesquisador recaiu sobre a história do Ministério Público do Estado da Bahia, tendo por objeto desta investigação a unidade Central de Inquéritos Policiais da Capital baiana.

O objetivo geral desta pesquisa é avaliar a gestão do conhecimento na Central de Inquéritos Policiais do Ministério Público do Estado da Bahia (MPBA), na cidade de Salvador, e seus respectivos objetivos específicos são: a) identificar os principais processos associados à Central de Inquéritos Policiais do MPBA; b) avaliar o nível de maturidade em gestão de conhecimento na Central de Inquéritos

Policiais do MPBA; e c) analisar os possíveis obstáculos na implementação da gestão do conhecimento na Central de Inquéritos Policiais do MPBA.

Para alcance dos objetivos específicos, utilizamos os seguintes procedimentos para coleta e análise de dados:

#### **Quadro 5 – Procedimentos de coleta de dados e categorias de análise**

Objetivos Específicos	Métodos de coletas de dados	Categorias de análise
Identificar os principais processos associados à Central de Inquéritos Policiais do MPBA.	Pesquisa bibliográfica. Pesquisa documental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos finalísticos;</li> <li>• Processos gerencias; e</li> <li>• Processos de apoio à atividade finalística.</li> </ul>
Avaliar o nível de maturidade em gestão de conhecimento na Central de Inquéritos Policiais do MPBA.	Questionário desenvolvido pelo IPEA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança em GC;</li> <li>• Processo de GC;</li> <li>• Pessoas;</li> <li>• Tecnologia (computacional);</li> <li>• Processos de conhecimento;</li> <li>• Aprendizagem e inovação; e</li> <li>• Resultados da GC.</li> </ul>
Analisar os possíveis obstáculos na gestão do conhecimento na Central de Inquéritos Policiais do MPBA.	Entrevistas semiestruturadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança;</li> <li>• Organização;</li> <li>• Aprendizagem;</li> <li>• Tecnologia computacional.</li> </ul>

Fonte: próprio autor.

O processo de coleta de dados se deu em quatro etapas: i) pesquisa bibliográfica; ii) levantamento de dados documentais e em base de dados; iii) aplicação de questionário; e iv) entrevistas semiestruturadas individuais.

A primeira etapa da pesquisa foi o planejamento da construção do referencial teórico, a partir da revisão de literatura sobre a gestão do conhecimento, conhecimento tácito e explícito, setor público, Ministério Público do Estado da Bahia, e Central de Inquéritos Policiais.

A segunda etapa foi realizada a partir do levantamento de dados documentais referentes à Central de Inquéritos Policiais e ao planejamento estratégico do MPBA,

quais sejam: Ato Normativo nº 002/2015 (institui a Política de Segurança da Informação do Ministério Público do Estado da Bahia), Atos Normativos nº 005/2019, 020/202 e 021/2020 (dispõem sobre a organização da Central de Inquéritos da Capital e do Centro de Apoio Operacional Criminal – CAOCRIM do MPBA); o Plano Estratégico 2011-2023; e os Planos Gerais de Atuação de 2013 a 2020.

Nesta etapa, com objetivo de identificar os principais processos associados à Central de Inquéritos Policiais do Ministério Público do Estado da Bahia, reuniu-se informações sobre os processos de trabalho – que dizem respeito à ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, sendo claramente identificados os processos finalísticos, gerenciais e de suporte à atividade finalística.

Utilizou-se como critério de seleção do(s) processo(s) associados à Central de Inquéritos Policiais aqueles voltados à atividade finalística, que correspondem à essência de funcionamento da organização e onde ocorrem as análises cognitiva e pré-processual, destinadas a reunir os elementos necessários à apuração da prática de uma infração penal e de sua autoria, visando à consecução penal.

Na terceira etapa, visando avaliar o nível de maturidade em gestão de conhecimento na Central de Inquéritos Policiais do Ministério Público do Estado da Bahia, aplicamos o questionário desenvolvido pela Asian Productivity Organization (APO, 2009) e adaptado por Batista (2012), que é um instrumento de avaliação que permite à organização conhecer seu grau de maturidade em gestão do conhecimento e identificar áreas-chave que precisam ser aprimoradas para avançar na institucionalização da gestão do conhecimento.

Para tanto, enviamos por meio da ferramenta google forms, formulário (vide Anexo A – Instrumento para avaliação da gestão do conhecimento), via e-mail organizacional para os 80 (oitenta) integrantes da Central de Inquéritos Policiais do MPBA da Capital baiana, durante os meses de junho e julho de 2020. Os resultados desta avaliação permitiram diagnosticar o grau de maturidade em gestão do conhecimento da referida organização pública na unidade Central de Inquéritos Policiais.

A coleta de dados foi guiada a partir do questionário desenvolvido por Batista (2012), no IPEA, que é constituído por 42 assertivas, subdivididas em blocos de 6 por critério, com base nos viabilizadores da gestão do conhecimento, a saber:

- Critério 1.0: liderança em GC - (assertivas de 1 a 6);
- Critério 2.0: processo - (assertivas de 7 a 12);
- Critério 3.0: pessoas- (assertivas de 13 a 18);
- Critério 4.0: tecnologia- (assertivas de 19 a 24);
- Critério 5.0: processos de conhecimento- (assertivas de 25 a 30);
- Critério 6.0: aprendizagem e inovação- (assertivas de 31 a 36);
- Critério 7.0: resultados da GC- (assertivas de 37 a 42);

Em cada uma das assertivas, o participante atribuiu uma nota, entre os números inteiros 1 a 5, onde:

- 1, significa “Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade”;
- 2, significa “Insuficiente: faz com precariedade”;
- 3, significa “Regular: faz”;
- 4, significa “Boa: faz bem”; e
- 5, significa “Excelente: faz muito bem”.

O contato para a sensibilização de participação na coleta de dados, através de uma *survey* eletrônica, foi feito por e-mail organizacional e via telefone com os agentes políticos (promotores de justiça) e os servidores públicos da Central de Inquéritos.

Na oportunidade, foi reforçada a importância do instrumento aplicado e da conclusão da pesquisa para a organização pública em foco, bem como a necessidade de se obter uma quantidade mínima de respostas dos questionários.

Obtivemos 30 (trinta) respostas válidas dos questionários enviados aos 80 (oitenta) destinatários, e 5 (cinco) não válidas, devolvidas via e-mail, nos quais os participantes alegaram que não tinham conhecimento sobre o tema objeto da pesquisa e, por esta razão, não podiam colaborar.

Na última etapa, para analisar os possíveis obstáculos na gestão do conhecimento na Central de Inquéritos Policiais do Ministério Público do Estado da Bahia, utilizamos a técnica de entrevistas semiestruturadas.

As entrevistas foram realizadas com as principais lideranças responsáveis pela gestão do conhecimento na Central de Inquéritos, as quais exercem cargos de

coordenação geral e administrativa, e a responsabilidade pela implementação da gestão do conhecimento no MPBA.

As entrevistas foram realizadas individualmente por meio de videoconferência, utilizando o aplicativo *Microsoft Teams*, ferramenta disponível na organização para realização de reuniões virtuais.

No início de cada entrevista, os entrevistados foram informados sobre o objetivo da pesquisa e as questões de cunho éticos. Em seguida, consentiram a sua realização, mas sem gravação. Durante a explanação dos entrevistados, foram transcritas as suas considerações para a análise dos resultados. Cada entrevista durou, em média, 30 (trinta) minutos.

Neste formato, foi exposto o tema a ser tratado, com o propósito de se obter informações a partir das experiências dos respondentes, por meio dos seguintes questionamentos norteadores:

- a) Como se dá o processo de gestão do conhecimento no âmbito da central de inquéritos?
- b) Qual conhecimento é mais utilizado ou compartilhado (tácito ou explícito)?
- c) Qual importância a liderança atribui à gestão do conhecimento?
- d) Há dificuldades/obstáculos na implementação da gestão do conhecimento na Central de Inquéritos? Caso positivo, quais são?

Os entrevistados declararam suas opiniões a respeito destes questionamentos e suas respostas foram agrupadas em categorias analíticas. Para Bauer e Kaskell (2008), a codificação em categorias auxilia o pesquisador para, a partir da análise do conteúdo de dados coletados, criar diálogo destes com o referencial teórico.

As categorias de análise foram preliminarmente definidas a partir dos principais pilares da gestão do conhecimento, desenvolvido por Stankosky e Baldanza (2005) *apud* BATISTA (2008), quais sejam: liderança, organização, tecnologia e aprendizagem.

Estes elementos servem de suporte para o desenvolvimento organizacional, para gestão de sistemas e para ações de intervenção em relação ao comportamento organizacional. A escolha destas categorias se deu em razão de estes quatro pilares

contemplarem os principais elementos viabilizadores da gestão do conhecimento na administração pública, conforme descritos no quadro a seguir.

#### Quadro 6 – Categorias de análises

Categorias de Análise	Descrição
Liderança	Refere-se ao processo relativo ao ambiente externo; ao processo estratégico e ao processo global da organização. Envolve os valores, objetivos, requisitos do conhecimento, fontes de conhecimento; priorização e alocação de recursos dos ativos de conhecimento da organização.
Organização	O termo refere-se a servidores públicos, em sentido lato, e agentes políticos. Trata dos aspectos de comportamento organizacional e se concentra nos princípios e práticas que visam assegurar o máximo de colaboração e compartilhamento entre indivíduos.
Aprendizagem	Diz respeito aos aspectos operacionais dos ativos de conhecimento, incluindo funções; processos; estruturas formais e informais; indicadores e medidas de controle; melhorias de processo; e reengenharia dos processos finalísticos.
Tecnologia computacional	Refere às várias tecnologias de informação específicas para apoiar e/ou viabilizar as atividades e estratégias da gestão do conhecimento

Fonte: próprio autor.

As respostas a cada uma das questões abertas formuladas foram analisadas e agrupadas em cada uma das dimensões propostas. Em seguida, utilizamos os quatro pilares (liderança, organização, aprendizagem e tecnologia computacional) para a análise transversal.

A análise de conteúdo dos dados e das informações coletadas foram realizadas com base na teoria fundamentada nos dados – a partir da vertente relativista, segundo a qual a interpretação dos dados é feita pelo pesquisador que possui conhecimento prévio sobre o fenômeno estudado –, visando uma melhor compreensão da gestão do conhecimento no âmbito do MPBA.

## **6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesta seção são apresentadas as análises dos principais resultados do diagnóstico da gestão do conhecimento na Central de Inquéritos Policiais do Ministério Público do Estado da Bahia. A análise e a interpretação dos dados foram realizadas com base nos dados coletados e categorizados, com intuito de melhor compreendê-los à luz do referencial teórico utilizado nesta pesquisa.

### **6.1 ANÁLISE DOS PRINCIPAIS PROCESSOS ASSOCIADOS À GC DA CENTRAL DE INQUÉRITOS**

Os principais processos associados à Central de Inquéritos Policiais do Ministério Público do Estado da Bahia são: suporte/meio/apoio: que trata de receber, cadastrar, distribuir e encaminhar o inquérito policial para análise dos promotores de justiça; e o finalístico: que diz respeito a análise jurídica dos autos do inquérito.

No processo de suporte/meio/apoio são realizadas as atividades de cunho administrativo, a cargo das unidades de apoio técnico da Central de Inquéritos do MPBA, sob a supervisão e orientação da coordenação geral e administrativa.

Nesta etapa, ocorre a inserção no sistema IDEIA dos dados e informações referentes a tipificação penal; a identificação civil do suspeito (indiciado, ou não) e da vítima; a data, hora, local, logradouro, município e bairro onde o delito ocorreu; o instrumento do crime (tudo aquilo que foi utilizado pelo agente para desenvolver os atos de execução do crime), o objeto material do crime (bem jurídico material sobre o qual recai a conduta criminosa), e o produto do crime (bens confiscados do proveito do crime).

No processo finalístico é onde ocorre a fase cognitiva pré-processual do inquérito policial.

Inicialmente é facultado ao promotor de justiça a possibilidade de avaliar, segundo suas convicções, se deve, ou não, promover a denúncia de uma conduta criminosa.

A denúncia é uma peça sucinta, de acusação direta e objetiva, na qual se descrever circunstanciadamente o fato, individualizando-o no tempo e no espaço, adequando-o às expressões utilizadas pelo legislador e às informações essenciais e pertinentes ao caso concreto.

Nela o promotor de justiça narra a conduta delitiva do agente, sem discussão ou análise dos elementos informativos contidos no expediente que lhe serve de sustentação, nem referência às alegações do indiciado, vítimas ou testemunhas. É uma peça processual afirmativa.

Deve-se, portanto, conter uma síntese dogmática de um fato punível extraído do inquérito policial ou de outra fonte idônea de informação. Somente quando estiver dúvida que o agente atuou amparado por uma das causas excludentes de ilicitude ou de culpabilidade penais previstas em lei, pode o promotor de justiça deixar de oferecer denúncia ante a ocorrência de fato típico.

Antes de oferecer a denúncia ou promover o arquivamento, o promotor de justiça poderá requisitar novas diligências, com objetivo de colher mais dados ou informações para formar sua convicção pela existência, ou inexistência, de justa causa processual penal, tendo em vista possível ausência de elementos informativos imprescindíveis para a *opinio delicti*.

Entende-se como pertinentes aquelas diligências que são imprescindíveis para caracterização da autoria da infração penal, à materialidade e à sua correta tipificação legal. Qualquer outra diligência haverá de ser tomada como prescindível, devendo ser requerida, em cota, no oferecimento da denúncia.

As diligências imprescindíveis ao oferecimento da denúncia poderão ser realizadas diretamente pelo próprio promotor de justiça, valendo-se, para tanto, de suas atribuições legais de expedir notificações e formular requisições. Estas que são cumpridas pelo setor de diligências da Central de Inquéritos do MPBA.

Na análise cognitiva do arquivamento de inquérito policial, em sentido lato, se avalia a possível extinção de punibilidade, desde que o fato delituoso noticiado no inquérito policial esteja extinto pela prescrição em abstrato ou por outra causa legal.

Nesta hipótese, o promotor de justiça deverá requerer o arquivamento, postulando a baixa do registro policial, que são consequências do primeiro ato.

As promoções de arquivamento do inquérito policial, ou de outras peças de informação, devem ser fundamentadas, observadas as formalidades legais da exposição sucinta dos fatos, a discussão e o pedido final. Para tanto, é necessário que a investigação tenha sido completa e exauriente, o que deve transparecer expressamente nas razões do pedido.

Frise-se que na fase pré-processual do inquérito policial, no que tange à investigação criminal, busca-se saber: quem é o sujeito ativo; se fato supostamente criminoso configura ilícito penal; qual o local ou ambiente em que se deu a conduta criminosa; qual o tempo da ação ou omissão supostamente criminosa; qual o “modus operandi” do agente; quais os instrumentos, objetos ou produtos do crime; se houve auxílio de outros agentes para prática delituosa; e qual motivação do criminoso.

A partir destas questões o promotor de justiça, por indução (análise) ou dedução (síntese), com base em experiências, casos particulares, observação, hipótese, constatação, tese, teoria ou lei, através da coleta e construção metodológica de provas e elementos de prova sobre a autoria e materialidade delitiva, forma seu convencimento para sustentar e justificar uma ação penal.

Nesta etapa de construção do conhecimento há uma sinergia entre o conhecimento tácito, intrínseco a cada indivíduo, com o conhecimento explícito codificado em leis, normas, regulamentos, banco de dados etc. Este último facilmente transmissível entre indivíduos ou grupos, por meio do compartilhamento do conhecimento pessoal ou do conhecimento organizacional.

Na criação do conhecimento pela análise cognitiva do inquérito policial, a linguagem jurídica e seus simbolismos se expressam na captação mental dos elementos e de suas relações com os diferentes contextos e experiências.

Por esta razão, a compreensão intuitiva ou dedutiva de suas análises, caracteriza-se como elemento de linguagem e simbolismo, conforme citado por Nonaka e Takeuchi (1997) no processo de criação do conhecimento.

Ao analisar e associar os processos de trabalho aos processos relacionados a gestão do conhecimento (identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação), observa-se na Central de Inquéritos inexistir processos de gestão do

conhecimento mapeados e conhecidos pela equipe de trabalho e, muito menos, disseminados dentro da rotina de trabalho.

A identificação e criação do conhecimento ocorre de maneira informal no âmbito da organização objeto deste estudo. Estes dois processos da gestão do conhecimento, percebe-se por meio da socialização de experiências relacionadas à prática com o manuseio e análise do inquérito policial, entre os colegas de trabalho através do diálogo e da troca de saberes.

Por evidente, é comum àqueles que estão há mais tempo no setor, por seu conhecimento sobre fluxo de trabalho diário, serem consultados sobre determinado processo de negócio organizacional.

Ademais, este compartilhamento de conhecimento poderia ser facilitado se existisse uma base de conhecimento explícito organizacional, ou mapeamento de processos de trabalho.

O que minora os efeitos negativos da ausência de base de conhecimento explícito, é a realização de cursos e treinamentos, principalmente com temas voltados aos processos finalísticos da organização, objeto da atuação dos promotores de justiça. Estas medidas, de certa maneira, corroboram com o ciclo de criação do conhecimento, notadamente, da internalização do conhecimento explícito ao conhecimento tácito.

O processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito e sua internalização, na Central de Inquéritos, dá-se por meio do compartilhamento das experiências da socialização, externalização e combinação.

Em relação à externalização do conhecimento na Central de Inquéritos, por meio de sua transformação do tácito em explícito, isto quase não ocorre, dado que a análise cognitiva do inquérito policial, descrita na peça de denúncia ou de promoção de arquivamento do procedimento policial, não passa por uma análise de conteúdo para serem utilizados na criação do conhecimento explícito organizacional.

Este processo de análise de conteúdo do inquérito policial poderia ser intermediado, por exemplo, com uso da inteligência artificial, para classificar a base de dados e auxiliar na aquisição, interpretação, organização, armazenamento e disseminação do conhecimento.

Na análise dos resultados é notório que não há uma definição clara dos conhecimentos que devem ser criados e armazenados na Central de Inquérito. Isto porque o MPBA ainda não conseguiu implementar, efetivamente, seu projeto de gestão do conhecimento. Não obstante, previsto no planejamento estratégico não existe um projeto formal.

Até então, o que tem sido feito para alcançar esta iniciativa estratégica foi implementar o projeto de um sistema de Business Intelligence (BI), na seara de atuação criminal, visando à disponibilização de informações analíticas baseadas em dados contidos nos sistemas de informação.

Para auxiliar o promotor de justiça na tomada de decisão, a Central de IP do MPBA disponibiliza essa ferramenta de BI, para consolidar e estruturar a grande quantidade de dados brutos e dispersos no sistema IDEA, utilizando a plataforma *QlikView*.

Este software, através do uso inteligente dos ativos de dados e da análise estruturada dos dados criminais, fornece ao promotor de justiça, por meio de painéis *dashboard* interativos, dados, informações e conhecimentos.

Esta ferramenta busca, através da organização do conhecimento, a sua valorização e contribuição para efetiva política criminal. Além disto, visa facilitar o compartilhamento do conhecimento organizacional, codificado, estruturado, classificado, e materializado em um recurso estratégico de tecnologia da informação e comunicação.

O uso da ferramenta de gestão do conhecimento na Central de Inquéritos (BI - Criminal), na percepção dos promotores de justiça, em conversa informal, tem contribuído para o aprimoramento da atuação criminal, contando com dados importantes sobre os principais delitos, local de ocorrência, autoria, vítimas, dentre outros, transformando dados brutos em informações significativas e úteis, gerando, com isso, conhecimentos sobre a atividade desenvolvida pelo Ministério Público Baiano, com base nos quais poderão ser implementadas estratégias efetivas de combate à criminalidade.

O ambiente BI Criminal é atualizado diariamente, durante a madrugada, com o objetivo de contribuir, a partir da geração de novos conhecimentos, para a

efetividade da atuação do promotor de justiça, visando disseminar conhecimentos que são estratégicos para a atuação organização.

Essa iniciativa do BI Criminal, insere-se nos esforços do MPBA em estruturar sua gestão do conhecimento, com soluções que possam repercutir diretamente no cumprimento das missões constitucionais da organização no âmbito da Central de Inquéritos.

É importante salientar que o BI, por si só, não é gestão do conhecimento, mas uma ferramenta que pode ajudar nas práticas da GC, por exemplo, nos ciclos de codificação e de transferência do conhecimento.

Assim sendo, o BI representa uma coleção de tecnologias de apoio à decisão para a organização permitir aos trabalhadores do conhecimento, tais como servidores, gestores, promotores de justiça, analistas etc. tomem decisões melhores e mais rápidas com base em tendências e direções futuras, e nos conhecimentos que a organização entender necessárias para sua estratégia de atuação.

## 6.2 ANÁLISE DA GC NA CENTRAL DE INQUÉRITOS POLICIAIS

Com intuito de se avaliar o nível de maturidade em gestão de conhecimento na Central de Inquéritos Policiais do Ministério Público do Estado da Bahia, foi aplicado questionário desenvolvido pela *Asian Productivity Organization* (2009) e adaptado por Batista (2012).

O instrumento de coleta de dados é composto por 42 assertivas, agrupadas em sete blocos, por critérios de gestão do conhecimento – com seis assertivas em cada bloco – que propulsionam e agilizam as iniciativas de gestão do conhecimento na organização. Para cada um das assertivas há cinco opções de respostas, das quais poderá ser escolhida apenas uma, entre a escala de 1 a 5. Vide quadro a seguir:

### Quadro 7 – Categorias de avaliação da GC e opções de respostas

Categorias de avaliação da GC	Opções de respostas
1.0: liderança em GC	1 - Inexistente: não faz

2.0: processo de GC	2 - Insuficiente: faz com precariedade
3.0: pessoas	3 - Regular: faz
4.0: tecnologia (computacional)	4 - Boa: faz bem
5.0: processos de conhecimento	5 - Excelente: faz muito bem
6.0: aprendizagem e inovação	
7.0: resultados da GC	

Fonte: Próprio autor.

Os resultados coletados foram organizados e tabulados em sete tabelas, utilizando-se o software Excel, de acordo com cada um dos sete critérios (1.0 liderança; 2.0 processos; 3.0 pessoas; 4.0 tecnologia computacional; 5.0 processos de conhecimento; 6.0 aprendizagem e inovação; e 7.0 resultados em GC).

Após, criou-se um gráfico do tipo radar, com o objetivo de representar a pontuação total obtida em cada um dos critérios.

Cada tabela (Tabela 2 a Tabela 9) é composta pelos seguintes dados:

Na coluna (1), refere-se às assertivas do instrumento de avaliação;

Na coluna (2) Total: refere-se à pontuação por critério calculada a partir da média das pontuações por assertiva; e

Na coluna (3), é apresentada a média aritmética simples, resultado do somatório de todos os elementos do rol de amostra (trinta pessoas), dividido pela quantidade de elementos.

A equação que originou os resultados das tabelas 2 a 8, foi elaborado a partir da seguinte fórmula:

Coluna (2) Total:

$T = X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n$ , sendo que:

T = total da pontuação de cada assertiva;

X = soma da pontuação individual de cada assertiva;

Coluna (3) Média:

$M = T / Y$ , sendo que:

M = subtotal médio de cada assertiva;

T = total da pontuação de cada assertiva;

Y = total de elementos do rol de amostra (30).

Ao final de cada tabela consta o subtotal de cada critério.

Para tratamento e a análise dos dados, utilizou-se o método qualitativo, visando obter um conhecimento mais geral sobre a avaliação da gestão do conhecimento no MPBA.

Passemos, então, para exposição dos resultados e sua análise qualitativa.

### 6.2.1 Liderança em Gestão do Conhecimento

O critério “1.0 Liderança em gestão do conhecimento” permite avaliar a capacidade de liderança da organização, para responder aos desafios de uma sociedade baseada no conhecimento, por meio de políticas e estratégias de gestão do conhecimento.

Dos seis itens utilizados para analisar essa dimensão, obteve-se a média de 2,97 ( $17,87 / 6 = 2,97$ ), que representa em seus resultados uma situação de uma liderança insuficiente ou precária. Vide Tabela 2.

**Tabela 2 – Liderança em Gestão do Conhecimento**

Critério 1.0: liderança em GC		Total Média	
(1)		(2)	(3)
1.	A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	96	3,2
2.	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento).	81	2,7
3.	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	75	2,5
4.	A organização tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	118	3,93
5.	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo	82	2,73

disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.

- |    |   |    |     |
|----|---|----|-----|
| 6. | A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação. | 84 | 2,8 |
|----|---|----|-----|

**Subtotal** 536 17,87

Fonte: Próprio autor.

A partir deste critério é observa-se que não há um alinhamento da visão e estratégia de GC com os direcionadores estratégicos da organização, pois as iniciativas estratégicas não foram implementadas para consolidação da gestão do conhecimento.

Outro ponto importante é que não foi identificado arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC, que na Central de Inquéritos se resumiu a implementar o BI Criminal, para onde foram alocados recursos financeiros nas iniciativas de GC.

Ademais, constata-se que a organização não conta com uma política de proteção do conhecimento.

Por outro lado, impende destacar que, por meio do Ato Normativo nº 002/2015, o MPBA instituiu sua política de segurança da informação, que tem, entre suas diretrizes, a adoção de software integrado para, dentre outros objetivos, criar uma base de conhecimento.

Destaque-se que o item 4., individualmente, teve média de 3,93. O que significa estar em uma condição boa ou regular. Trata-se da existência de uma política de proteção da informação e do conhecimento.

De fato, a organização pesquisada implementou e disseminou no âmbito de suas unidades a sua política de segurança da informação, que tem por finalidade estabelecer diretrizes de segurança da informação, visando à adoção de procedimentos e mecanismos relacionados à proteção das informações de sua propriedade e sob sua guarda, a serem cumpridos por seus membros, servidores e colaboradores.

Esta política considera que a segurança da informação suscita a perquirição por um ambiente seguro, a melhoria dos processos de trabalho, a adoção de novas tecnologias e, sobretudo, a conscientização e educação das pessoas. Ela é constituída por diretrizes e obrigações referentes à segurança, bem como por procedimentos e normas de segurança da informação.

Ao se analisar o principal intuito deste critério, que é a liderança na GC, vimos que a alta administração e chefias intermediárias não promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado, o compartilhamento e criação do conhecimento e inovação.

A liderança é fundamental para sensibilização das equipes e para compreensão da gestão do conhecimento. Este elemento viabilizador da gestão do conhecimento, sem dúvidas, é importante para o êxito da implementação da gestão do conhecimento. É por meio da liderança que os esforços são reunidos em prol da consecução dos objetivos da organização.

Além de tudo, a alta administração tem papel levante neste processo, pois é por meio dela que há disponibilização de estrutura (financeira, de pessoal e material) para a implementação da gestão do conhecimento, consoante se depreende da literatura que trata desta temática.

No âmbito da Central de Inquéritos, a liderança é exercida por um(a) promotor(a) de justiça que é designado(a) pelo(a) Procurador(a) Geral de Justiça, que tem competência para designar membro do Ministério Público para exercer atribuições de dirigente ou coordenador de órgãos auxiliares. Esta escolha é subjetiva e pessoal, não há um rol critérios objetivos previamente definidos para tal mister, exceto o de ser promotor(a) de justiça.

Geralmente o exercício da coordenação tem duração concomitante com o mandato da chefia da organização, que designa o gestor da referida unidade. Este aspecto temporal pode ser um problema para continuidade de projetos, programas, ou iniciativas, com a descontinuidade administrativa.

Certamente, o plano estratégico da organização é um instrumento importante para evitar ou diminuir as consequências da descontinuidade de projetos, programas ou iniciativas.

Sem dúvidas, é necessário aprimorar, desenvolver, fomentar e fortalecer o papel dos gestores na Organização. Salienta-se que no planejamento estratégico a organização prevê uma iniciativa que visa elaborar e implementar programa para realização de cursos regulares entre membros e servidores, com ênfase no aspecto humano, na liderança, nas relações interpessoais e em gestão, de forma a capacitá-los para intervenções inovadoras e mais eficientes.

Neste contexto da liderança, importante destacar que, no processo de liderança em GC, é preciso criar espaço para inovação e mudança da cultura organizacional, condições e estímulos para explorar as novas possibilidades, como elementos integradores da gestão do conhecimento.

### 6.2.2 Processo em Gestão do Conhecimento

O critério “2.0 Processo em gestão do conhecimento”, permitiu-nos verificar como o conhecimento é utilizado na gestão, implementação e melhoria dos processos de trabalho no âmbito do MPBA.

Por meio deste critério foi possível avaliar se a organização: *i)* define suas competências essenciais e as alinha à sua missão e objetivos; *ii)* modela seus sistemas de trabalho e processos para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho organizacional; *iii)* conta com sistema organizado para gerenciar crises ou eventos imprevistos para assegurar continuidade das operações; *iv)* implementa e gerencia processos de apoio e finalísticos para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e manter seus resultados; e *v)* a organização avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho.

Analisando-se a Tabela 3 é possível verificar que a média foi de 2,55 pontos (15,30 / 6), que se enquadra na situação “insuficiente: faz com precariedade”.

**Tabela 3 – Processo em Gestão do Conhecimento**

<b>Critério 2.0: processo em GC</b>	<b>Total Média</b>	
	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>
7. A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização	83	2,77

	vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.		
8.	A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho organizacional.	75	2,50
9.	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	72	2,40
10.	A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	73	2,43
11.	A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	86	2,87
12.	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	70	2,33
	<b>Subtotal</b>	459	15,30

---

Fonte: Próprio autor.

Neste critério reside a necessidade de se identificar, construir e alavancar competências essenciais para melhoria contínua dos processos de apoio administrativo e finalísticos, tendo em vista um melhor desempenho da organização.

É pertinente que a organização promova o aperfeiçoamento de competências em áreas de interesse da organização, com intuito de fortalecer a capacidade do serviço público e o aprimoramento do fator humano para o alcance de melhores desempenhos e resultados, além de agregar valor à organização com seu capital intelectual, pois as organizações são, em essência, pessoas.

Não se identifica na Central de Inquéritos uma definição de suas competências alinhadas à missão e objetivos do planejamento estratégico organizacional. Ainda é intenção da organização implantar e implementar projeto visando à gestão integrada de capacitação e desenvolvimento de pessoas por competências, entretanto essa iniciativa estratégica se encontra em fase inicial.

Outro ponto a mencionar diz respeito ao mapeamento e modelagem de processos no trabalho da Central de Inquéritos da Capital. A gestão de processos vem sendo lentamente incorporada no Ministério Público da Bahia.

Desde o início, em 2011, do seu plano geral anual de atuação estratégica, a criação de uma unidade de processo vem sendo gestada para, principalmente, promover o desenvolvimento da gestão por processos e estabelecer uma metodologia padrão que sirva como diretriz para as unidades do Ministério Público. Entretanto, ainda se encontra em fase incipiente de implementação.

A sequência lógica de atividades e suas tarefas são realizadas muito mais com base em conhecimento tácito de seus servidores do que pelo conhecimento explícito organizacional, que está em fase de construção pela unidade de processos da gestão estratégica.

O que se observou é que na Central de Inquéritos carece da implementação de mapeamento e de modelagem dos processos de trabalho, seja de apoio, seja finalístico, pois com este conhecimento explícito organizacional, a ser disponibilizado e acessível para seus servidores e promotores de justiça desenvolverem suas atividades, certamente trará melhoria em seus processos de trabalho e na gestão do conhecimento.

A gestão do processo em GC, imprescindível para a agregação de valor nas organizações, tem como premissa promover mudanças organizacionais de forma colaborativa. Pressupõe-se que os principais executores dos processos sejam os colaboradores de sua construção, reflexão e redesenho.

Neste contexto, gerenciar os processos de apoio e finalísticos, que são essenciais para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização, envolve registro de especificações, métodos, procedimentos, tecnologias e habilidades escolhidas como referencial de comparação para a gerência de processos.

Estes processos finalísticos, que são técnicos e compõem as atividades-fim da organização, estão diretamente relacionados a essência do funcionamento da organização, por esta razão, estão enquadrados aos fundamentos estratégicos da organização: missão, visão de futuro e objetivos estratégicos. Além disso, são fundamentais para a criação do conhecimento organizacional.

Deduz-se, a partir desta análise, que há uma dificuldade estratégica da organização em implementar, ou compreender a importância da gestão do conhecimento, e sua dificuldade em identificar e mensurar o valor dos ativos intangíveis da organização, que se dariam por intermédio da gestão por competências.

Constatamos este fato, de pronto, durante a coleta de dados pela aplicação do instrumento de pesquisa, visto que, muitos daqueles que responderam ao formulário, afirmaram não saber sobre a existência de um processo de gestão do conhecimento no âmbito da Central de Inquéritos.

Infere-se deste resultado que a organização não possui um processo em gestão do conhecimento a nível estratégico organizacional.

### **6.2.3 Pessoas em Gestão do Conhecimento**

O critério “3.0 Pessoas em gestão do conhecimento” nos possibilitou examinar a capacidade da organização de criar e manter uma cultura de conhecimento, baseada no compartilhamento de conhecimento colaborativo.

Este critério trata do desenvolvimento de pessoas dentro de uma organização, que se dá através da definição de competências, que é um conjunto de conhecimentos e experiências essenciais a realização dos objetivos da organização.

Esse processo deve contar com a gestão de pessoas, de forma estratégica, a partir da definição de políticas e de práticas que propiciem a criação e o desenvolvimento do conhecimento organizacional, bem como do conhecimento tácito.

O desenvolvimento de pessoas é um dos processos de gestão de pessoas, que cuida do aperfeiçoamento dos talentos humanos e de prepará-los para o futuro, com intuito de se consolidar o desenvolvimento do conhecimento nas organizações.

Um dos principais desafios para a organização, certamente, está vinculado à sua capacidade de treinar e de desenvolver pessoas, a fim de que se tenham as competências necessárias ao cumprimento das suas funções na organização.

Os resultados desse critério apontaram média de 2,77, quando dividimos a pontuação total pelos itens (16,63 / 6), o que significa uma insuficiência na gestão de pessoas, vide Tabela 4.

**Tabela 4 – Pessoas em Gestão do Conhecimento**

<b>Critério 3.0: pessoas em GC</b>		<b>Total Média</b>	
<b>(1)</b>		<b>(2)</b>	<b>(3)</b>
13.	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho organizacional.	99	3,30
14.	A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização.	95	3,17
15.	A organização tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria.	66	2,20
16.	A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	70	2,33
17.	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	73	2,43
18.	A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho	96	3,20
<b>Subtotal</b>		<b>499</b>	<b>16,63</b>

Fonte: Próprio autor.

Analisou-se, a partir deste critério, que na Central de Inquéritos da Capital há uma clara compartimentalização e divisão de suas unidades de trabalho. Cada unidade é voltada para realização de suas tarefas. No âmbito de cada unidade vê-se um compartilhamento de informações do seu específico setor, com pouca ou quase nenhuma interação com os demais.

As pessoas são as geradores e usuários do conhecimento, pois captam, identificam, criam, compartilham, utilizam, aplicam, e exploram os resultados, benefícios ou impactos do conhecimento.

Para tanto, é necessário que a organização tenha programas de educação e de capacitação para ampliar o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, visando o alcance dos objetivos da organização

Para gestão do conhecimento a dimensão pessoas estabelece que é importante conectar pessoas com pessoas, e estas com o conhecimento que elas precisam para efetividade de suas ações e para criação do conhecimento. Outrossim, as pessoas envolvidas nas atividades da organização promovem mudança cultural e são por ela influenciadas no uso do conhecimento.

Uma das iniciativas previstas no plano geral de atuação da organização, por meio de sua iniciativa estratégica, é atuar na capacitação de promotores de justiça com disciplinas sobre gestão e planejamento estratégico e gestão administrativa, bem como implementar programa de capacitação permanente de membros e servidores, o que se mostra razoável dado que a organização carece de melhor colaboração e compartilhamento do conhecimento.

Leva-nos a deduzir que a organização não possui um programa para retenção e/ou desenvolvimento de talentos, ou se existe alguma iniciativa neste sentido, faz-se de maneira insuficiente, não alcançando todo seu corpo funcional.

Em seu Plano Geral de Atuação 2019, o MPBA, visando a consecução da estratégia de garantir a organização das pessoas no trabalho e a implantação de políticas fundamentais à retenção de talentos e ao desenvolvimento na carreira, está em fase de elaboração e de implementação de projeto que visa instituir um sistema de instrutoria interna como recurso para a multiplicação de conhecimentos.

De certo, estas e outras medidas, articulam a geração de conhecimentos por meio da elaboração, promoção e execução de cursos, seminários, congressos, simpósios, palestras, pesquisas, estudos e quaisquer atividades que contribuam para o aprimoramento técnico funcional e cultural dos membros, servidores e estagiários do MPBA, promovendo, com isso, o aprimoramento profissional e cultural dos integrantes da Organização.

Mostra-se, com isso, a importância de se implementar projetos voltados ao aperfeiçoamento da força de trabalho, da aplicação do capital intelectual, da melhoria do ambiente laboral, e da sustentabilidade, e para garantir a organização das pessoas no trabalho e a implantação de políticas fundamentais à retenção de

talentos e ao desenvolvimento na carreira, conforme se propõe em suas iniciativas estratégicas.

Por outro lado, vimos que a organização não dissemina informações sobre benefícios, política, estratégia, modelo, plano e ferramentas de GC para seus servidores e agentes políticos.

Neste quesito, um ponto interessante a se destacar, é que uma das pessoas que responderam ao questionário observou, em sua resposta por e-mail, que “apenas para registrar que para muitas das perguntas eu não tinha uma resposta efetiva, pois não conhecia a fundo o mecanismo existente ou praticado pela organização”. Referindo-se à gestão do conhecimento no âmbito da Central de Inquéritos.

Podemos afirmar, com isso, a necessidade de a organização buscar mecanismos para disseminar de maneira mais sistemática a sua política de gestão do conhecimento organizacional, prevista em seu planejamento estratégico, e que se iniciou com a implementação na Central de Inquéritos da Capital, porém sem uma ação ou projeto de cunho estratégico conduzido pela administração superior.

#### **6.2.4 Tecnologia (computacional) em Gestão do Conhecimento**

A partir do critério “4.0 Tecnologia computacional em gestão do conhecimento” foi possível analisar a capacidade da organização para desenvolver e entregar soluções baseadas em conhecimento, bem como sobre seu parque computacional, considerando as seguintes premissas: *i)* há infraestrutura de tecnologia da informação (TI) como apoio à GC; *ii)* a infraestrutura de TI está alinhada com a estratégia de GC da organização; *iii)* todas as pessoas têm acesso a computador; *iv)* todas as pessoas têm acesso à internet e a um endereço de *e-mail*; *v)* as informações disponíveis no sítio da Rede Mundial de Computadores são atualizadas regularmente; e *vi)* a intranet é usada como fonte principal de comunicação e como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação (APO, 2009).

Neste critério, foi o que obteve a melhor pontuação, 4,38 (26,30 / 6), significando uma atuação positiva da área de tecnologia da informação e comunicação. O item de maior média (4,73) foi “Todas as pessoas da organização

têm acesso a computador”. Próximo a este, com 4,73, “Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail” (Tabela 5).

**Tabela 5 –Tecnologia Computacional**

<b>Critério 4.0: tecnologia</b>	<b>Total Média</b>	
	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>
19. A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	134	4,47
20. A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	118	3,93
21. Todas as pessoas da organização têm acesso a computador.	142	4,73
22. Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	139	4,63
23. As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	121	4,03
24. intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	135	4,50
<b>Subtotal</b>	<b>789</b>	<b>26,30</b>

Fonte: Próprio autor.

A dimensão tecnologia, sua infraestrutura e aplicações, tem importância para facilitar e acelerar os processos de conhecimento. O suporte tecnológico e suas ferramentas de colaboração, como portais, intranet, sistemas informatizados, a exemplo do IDEA, CION, o BI Criminal, auxiliam no processo de captura e estruturação do conhecimento de acordo com as necessidades da organização.

O resultado bom obtido neste critério evidencia que o Ministério Público do Estado da Bahia, em sentido lato, possui uma gestão em tecnologia da informação alinhada com o plano estratégico (2011-2023), notadamente no que diz respeito à melhoria de infraestrutura em serviços de tecnologia da informação, com a modernização da estrutura de conectividade, segurança e armazenamento de dados e informações.

Assim sendo, há infraestrutura de tecnologia da informação que pode apoiar a gestão do conhecimento da organização, porém, na Central de Inquéritos nos parece haver uma subutilização, pois o BI Criminal disponibilizado para tratamento de informações analíticas baseadas em dados contidos nos sistemas de informação, como iniciativa estratégica para estruturar a gestão do conhecimento no MPBA, tem sido subutilizado, conforme declarado por um dos membros da referida organização pública.

Impende destacar que, principalmente, por conta do funcionamento dos serviços do MPBA no regime de teletrabalho, em razão das medidas de restrição para garantia e preservação da saúde de membros, servidores, colaboradores e demais agentes que acessam os serviços do MPBA, provadas pela pandemia do coronavírus, as ferramentas em tecnologia da informação e comunicação ficaram, desde então, em evidência e se tornaram o principal instrumento de trabalho.

Outro ponto importante diz respeito ao aprimoramento da estrutura de conectividade, segurança e armazenamento de dados e informações das unidades do MPBA. Além da aquisição e de investimentos em softwares e hardwares, implementou-se governança e gestão de serviços, projetos e processos de tecnologia da informação e comunicação, bem como uma política de gestão e de desenvolvimento de software no âmbito do próprio MPBA.

Observa-se neste critério a tecnologia é um potencializador e facilitador para implantação da gestão do conhecimento. O MPBA utiliza da tecnologia da informação como fundamento base para sua gestão do conhecimento, por meio dos seus sistemas informatizados e do BI Criminal, em uso na referida organização.

Decerto, é suma importância para uma organização do conhecimento identificar, desenvolver e implementar tecnologias e sistemas de informação que apoiem a gestão do conhecimento; facilite o acesso e a disseminação da informação; proporcione a integração das pessoas; e permita criar redes para a partilha do conhecimento.

Esta positividade da dimensão tecnologia, manifesta-se notoriamente na capacidade de inovação da organização e na melhoria contínua da infraestrutura tecnológica e dos serviços de tecnologia da informação.

Entretanto, a tecnologia da informação, por si só, não fornece o conteúdo, o conhecimento. Ela é parte de uma estrutura de recursos tecnológicos e pode ser um facilitador para armazenamento, acesso ou disseminação do conhecimento explícito, no processo de tratamento de dados e informação.

Evidente que, no âmbito da Central de Inquéritos Policiais, a gestão da tecnologia da informação, no processo de negócio finalístico, ajuda na coleta de dados essenciais para a geração de informações úteis aos promotores de justiça, para tomada de decisões na persecução penal.

Para mais, serve de armazenamento de dados e informações, favorece ao processamento e filtragem dos dados, bem como sua seleção baseando em critérios previamente estabelecidos. Sem contar que, a tecnologia da informação, ajuda na comparação, relacionamento e cruzamento de dados, tendo por objetivo obter novas informações e criar conhecimento úteis para decisão.

### 6.2.5 Processos de Conhecimento

O critério "5.0 Processos de conhecimento" nos permitiu avaliar se a organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.

Analisando os dados obtidos, observa-se que nesta dimensão (Tabela 6). obteve-se a média de 2,41 (14,47 / 6), demonstrando ser insuficiente ou precário os processos de conhecimento da organização.

**Tabela 6 – Processos de Conhecimento**

<b>Critério 5.0: processos de conhecimento</b>	<b>Total Média</b>	
	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>
<b>(1)</b>		
25. A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	92	3,07
26. A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	71	2,37
27. O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	68	2,27
28. O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da	63	2,10

organização é retido.

29.	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	75	2,50
30.	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	65	2,17
<b>Subtotal</b>		<b>434</b>	<b>14,47</b>

---

Fonte: Próprio autor.

Neste critério, busca-se identificar os processos de desenvolvimento e conversão do conhecimento, por meio da identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Estes processos possibilitam a valorização do conhecimento pessoal e organizacional, voltados para os resultados estratégicos da organização.

Efetivamente, processos de conhecimento na Central de Inquéritos da Capital não se mostram claramente definidos, ou melhor, inexistentes enquanto conhecimento organizacional e explícito.

As atividades relacionadas à criação do conhecimento têm origem nos dados e informações dotadas de relevância e significado, fornecidos pelos inquéritos policiais, adquiridos tanto no ambiente interno (nos sistemas informatizados) quanto externo (delegacias de polícia e Tribunal de Justiça).

Estes conhecimentos são identificados, codificados e disponibilizados nos sistemas informatizados. Ocorre que, por falta de um processo de conhecimento organizacional, são utilizados de forma isolada pelos promotores de justiça e a coordenação geral.

Pouco se identifica a ocorrência de cooperação e coordenação em grupo de indivíduos. Individualmente, por meio da socialização e compartilhamento de experiências, se observa a interação entre os indivíduos mais próximos.

Isto nos mostra que a organização padecendo de um *locus*, de espaços nos quais o capital intelectual possa ser desenvolvido com melhor aproveitamento das melhores práticas, da construção da memória organizacional, do compartilhamento

das lições aprendidas, e da criação de bancos ou repositórios voltados para o conhecimento organizacional.

Outra constatação a ser considerada é quanto à aplicação do conhecimento na prática das ações organizacionais. Isto se observa por conta da utilização do BI Criminal do sistema IDEA, porquanto o conhecimento organizacional é gerado, acessado e compartilhado entre os promotores de justiça, para subsidiá-los na tomada de decisão e na análise cognitiva do inquérito policial.

Dai a importância de a organização utilizar de ferramentas para ampliar o conhecimento explícito, que pode ser facilmente formalizado e compartilhado a partir de recursos como textos, imagens, infográficos, vídeos, dentre outros meios de comunicação.

Neste critério, por fim, concluímos, em regra, que a organização não possuiu processos sistemáticos que identifique, crie, armazene, compartilhe e utilize o conhecimento organizacional.

### 6.2.6 Aprendizagem e Inovação em Gestão do Conhecimento

O critério “6.0 Aprendizagem e inovação” em gestão do conhecimento, nos ajudou a analisar a capacidade da organização para incentivar, apoiar e reforçar a aprendizagem e a inovação por meio de processos de conhecimentos.

Neste critério, a média foi de 2,41 (16,07 / 6), indicando ser insuficiente, ou precário, iniciativas voltadas para aprendizagem e inovação. Vide Tabela 7, a seguir.

**Tabela 7 – Aprendizagem e Inovação**

<b>Critério 6.0: aprendizagem e inovação</b>	<b>Total Média</b>	
	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>
<b>(1)</b>		
31. A organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	71	2,37
32. A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	72	2,40
33. Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades	77	2,57

	gerenciais da organização.		
34.	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.	80	2,67
35.	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	90	3,00
36.	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	92	3,07
<b>Subtotal</b>		<b>482</b>	<b>16,07</b>

---

Fonte: Próprio autor.

Esta dimensão determina a habilidade da equipe ou grupo de trabalho para apoiar e encorajar os processos sistemáticos de aprendizagem e inovação. O que se vê, neste critério aprendizagem e inovação, no âmbito da Central de Inquéritos da Capital, uma lacuna referente a esta temática.

É fundamental estimular iniciativas e ações que visem ao incentivo à criatividade para o aperfeiçoamento das estratégias institucionais, por meio da criação de laboratório de inovação governamental direcionados para o desenvolvimento de soluções menos burocráticas e mais eficientes para os serviços públicos.

Ressalta-se, ainda, a importância da busca pela aprendizagem, tanto por parte dos indivíduos quanto da organização, para resultar em conhecimento organizacional.

A organização aprende através dos seus trabalhadores, o que interfere na aprendizagem da organização, que diz respeito à capacidade ou os processos organizacionais para manter ou melhorar o desempenho com base na experiência, envolvendo o desenvolvimento das competências essenciais e atitudes de apoio a melhoria contínua e a capacidade de inovação.

Laboratórios de aprendizagem e inovação são iniciativas que podem fomentar a pesquisa através do incentivo, coordenação, acompanhamento e avaliação de soluções tecnológicas que permitam o aprimoramento da atuação organizacional e viabilize melhorias no uso de ferramentas, técnicas, sistemas e processos de trabalho.

Soma-se a isso a necessidade de desenvolver e difundir a cultura de aprendizagem no Ministério Público, criando um ambiente que facilite o desenvolvimento e implementação de iniciativas que possam gerar aprendizado e valor para a Organização, fomentando e promovendo treinamentos e capacitações continuadas para seu corpo funcional.

O processo de aprendizagem e inovação é um processo de construção que propicia a organização melhor desempenho em suas funções, cumprimento satisfatório de sua missão e alcance dos seus objetivos.

Apesar de a organização ter em sua política organizacional o fomento à proatividade, visando estimular a postura antecipativa e a inovação constante com foco na atuação resolutiva, ainda é muito embrionária nesta iniciativa.

Em síntese, neste critério, não identificamos esforços na Central de Inquéritos para articular e reforçar valores da aprendizagem e da inovação.

### 6.2.7 Resultados da Gestão do Conhecimento

Por último, o critério “7.0 Resultados em gestão do conhecimento”, nos permitiu mensurar a capacidade da organização de melhorar produtos e serviços, aumentar sua produtividade e eficácia na utilização de seus recursos

A média deste critério alcançou 2,22 pontos (13,37 / 6), sendo, portanto, insuficiente ou precário os resultados alcançados pela gestão do conhecimento. Vide Tabela 8.

**Tabela 8 – Resultados da Gestão do Conhecimento**

<b>Critério 7.0: resultados da GC</b>	<b>Total Média</b>	
	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>
<b>(1)</b>		
37. A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	66	2,20
38. São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	70	2,33
39. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos	71	2,37

	produtos e serviços.		
40.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	69	2,30
41.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	64	2,13
42.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	61	2,03
	<b>Subtotal</b>	401	13,37

---

Fonte: Próprio autor.

Podemos inferir que a organização possui resultados precários em termos de gestão do conhecimento havendo apenas iniciativas tímidas e pontuais, a exemplo da tentativa de implementação na Central de Inquéritos.

É pertinente salientar que a organização não possui estudo ou um histórico sobre a implementação da gestão do conhecimento. É sabido que, segundo Batista (2012), a implementação da gestão do conhecimento deve gerar resultados imediatos e finais.

Os resultados imediatos são aprendizagem e inovação. Como consequência, há o incremento da capacidade de realização do indivíduo, da equipe, da organização e da sociedade na identificação, na criação, no armazenamento, no compartilhamento e na aplicação do conhecimento. A aprendizagem individual e organizacional, a inovação de processos, produtos e serviços são geralmente resultados imediatos a serem alcançados. Como isso, espera-se aumento da capacidade de realização das equipes de trabalho e da própria organização como um todo.

Os resultados finais, por sua vez, segundo Batista (2012), dizem respeito ao aumento da eficiência, e a melhoraria na qualidade dos serviços prestados tendo em vista a efetividade social, ou seja, a realização do Direito, o desempenho concreto da função social de uma norma jurídica.

Destaca-se, dentre as funções constitucionais do Ministério Público a promoção da defesa social que, na área criminal, é efetivada por meio de ações

judiciais ou extrajudiciais, como um instrumento a serviço de uma política criminal que ultrapassa a abordagem puramente jurídico-formal dos problemas.

Considerando-se como parte da política social do Estado o aprimoramento e a humanização do sistema de segurança pública, através da articulação interorganizacional e do incentivo à participação popular, com fins ao fortalecimento do controle social, tanto na sua atuação preventiva quanto repressiva à criminalidade, e do aprimoramento dos serviços de inteligência e dos fluxos de informação e de articulação em rede.

Nesta dimensão, não se observou na Central de Inquéritos instrumentos utilizados para mensurar quaisquer resultados atinentes a sua gestão do conhecimento, o que nos leva a concluir que ela não existe, ao menos formalmente.

Na coleta de dados não encontramos histórico de implementação da GC, nem a utilização de indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.

Assim, não existe meios para analisar se a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência, de qualidade; de efetividade social; e os relativos a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento organizacional.

Levando-se em consideração a maior e a menor pontuação de cada critério podemos destacar a seguinte correlação entre os critérios, situação e resultados da gestão do conhecimento, vide Quadro a seguir.

**Quadro 8 – Relação entre os critérios e os resultados da GC na Central de IP do MPBA**

Critérios	Resultados
1. Liderança de GC	Insuficiência nas iniciativas da gestão do conhecimento, na alocação de recursos, e nos arranjos organizacionais para formalizar a gestão do conhecimento.
2. Processos de conhecimento	Insuficiência na gestão, implementação e melhoria dos processos de apoio e finalístico.

3. Pessoas	Insuficiência na criação e manutenção de uma cultura de conhecimento na organização.
4. Tecnologia computacional	Boa infraestrutura de tecnologia da informação.
5. Processos de GC	Insuficiência na gestão do capital intelectual e no desenvolvimento de programas e serviços baseados no conhecimento.
6. Aprendizagem e Inovação	Insuficiência no incentivo ou apoio para aprendizagem e inovação por meio de processos de conhecimento.
7. Resultados da GC	Inexistência de instrumentos para mensurar os resultados da gestão do conhecimento.

Fonte: Próprio autor.

O resultado obtido nesta pesquisa, levando-se em conta o que se propõe dada um dos critérios essenciais para GC, reforça os argumentos sobre a importância da liderança para efetividade da gestão do conhecimento, bem como que a dimensão tecnológica (tecnologia computacional) por si só não é suficiente para êxito da gestão do conhecimento.

Mostra-se, também, o quanto os elementos essenciais da GC são fatores críticos de sucessos, tanto para implantação de iniciativas em gestão do conhecimento, quanto ao seu desenvolvimento.

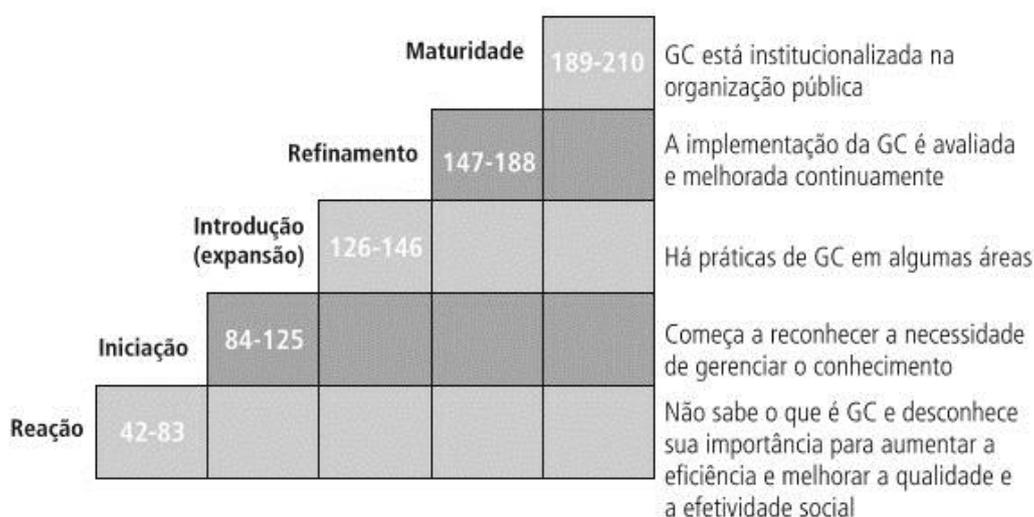
### **6.3 ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE DE GC NA CENTRAL DE INQUÉRITOS**

Neste tópico, a partir do resultado obtido com a aplicação do questionário para a avaliação da gestão do conhecimento, analisaremos o nível de maturidade em gestão do conhecimento na Central de Inquéritos do MPBA.

Cabe ressaltar que esta pesquisa tomou como base o modelo de Batista (2012) aplicado à Administração Pública, sendo, portanto, o que mais se aproxima do MPBA.

Segundo APO (2009) *apud* Batista (2012) há um total de cinco níveis de maturidade, do mais baixo ao mais alto, quais sejam: reação; iniciação; introdução (expansão); refinamento; e maturidade. Vide Figura a seguir.

**Figura 5 – Níveis de Maturidade em GC**



Fonte: BATISTA (2012, p. 95).

O nível 1 – reação – significa que a organização pública não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência na administração pública, e contribuir para o desenvolvimento organizacional.

O nível 2 – iniciação – indica que a organização reconhece a necessidade de gerenciar o conhecimento.

O nível 3 – introdução, ou expansão –, aponta existir práticas de GC em algumas áreas da organização.

O nível 4 – refinamento – indica que a implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente na organização.

E o nível 5 – maturidade – mostra que a GC está formalmente institucionalizada na organização pública.

Conforme análise de dados coletados do instrumento de avaliação em gestão do conhecimento, chegamos ao seguinte resultado de pontuação total por critério. Vide Figura 6, a seguir.

**Figura 6 – Pontuação total por critério em GC na Central de IP do MPBA**

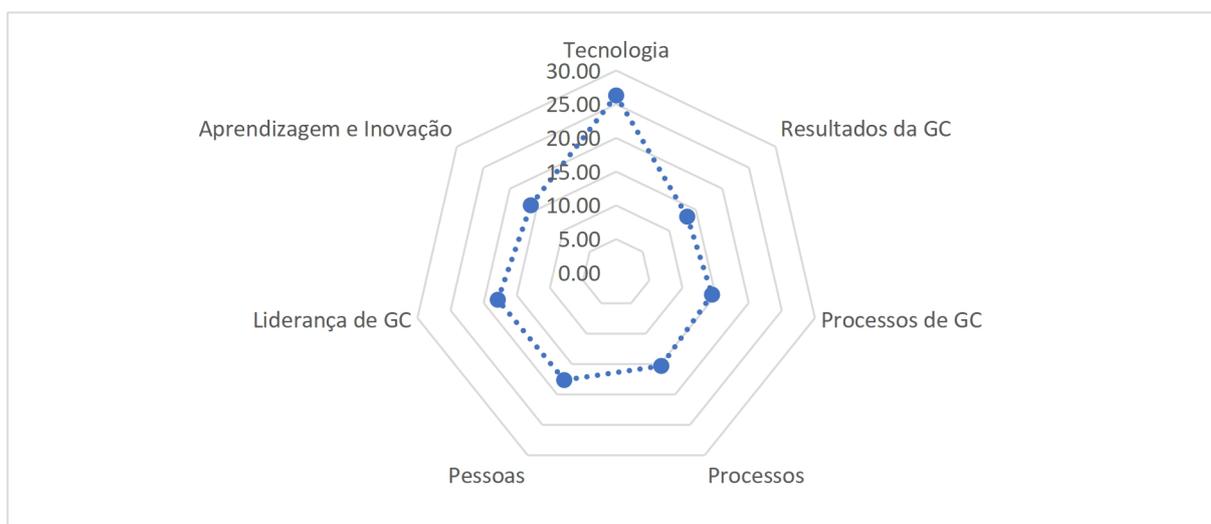
Critério (1)	Pontuação total da avaliação (2)	Pontuação máxima (3)
1 - Liderança (assertivas 1 a 6)	17,87	30
2 - Processo (assertivas de 7 a 12)	15,30	30
3 - Pessoas (assertivas de 13 a 18)	16,63	30
4 - Tecnologia computacional (assertivas de 19 a 24)	26,30	30
5 - Processos de GC (assertivas de 25 a 30)	14,47	30
6 - Aprendizagem e inovação (assertivas de 31 a 36)	16,07	30
7 - Resultados de GC (assertivas de 37 a 42)	13,37	30
Total	120	210

Fonte: Próprio autor.

Na coluna (1), descreve-se as dimensões da gestão do conhecimento. Na coluna (2), o subtotal da pontuação por critério, resultado da média das pontuações individuais de cada critério. Na coluna (3) consta a pontuação máxima possível para cada um dos critérios, segundo modelo de Batista (2012).

Na figura 7 é apresentado o gráfico radar com a pontuação para cada critério.

**Figura 7 – Análise por critério em GC na Central de IP do MPBA**



Fonte: Próprio autor.

Como é perceptível, a dimensão Tecnologia se destaca das demais. Por outro lado, os processos de GC e os resultados, ainda que não de forma significativa, diferenciam-se negativamente das demais dimensões. No agregado, em relação à Central de Inquéritos do MPBA, podemos concluir que a referida organização está no degrau do nível de iniciação (intervalo 84-125), pois a pontuação final obtida do instrumento de avaliação da gestão do conhecimento foi de 120 pontos.

Isto significa que a referida unidade começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.

Vimos que a gestão do conhecimento na Central de Inquéritos da Capital não é uma atividade claramente reconhecida e apoiada pela alta administração. O que corrobora com o nível de iniciação de sua GC.

Em contato com alguns dos servidores e membros do MPBA que responderam ao questionário de avaliação da gestão conhecimento, revelou-se que não estavam cientes da gestão do conhecimento naquela organização, nem tampouco as percebem em seu labor diário, não obstante terem uma visão geral de todo o processo de tramitação do inquérito policial naquela unidade.

A partir da constatação do baixo nível de maturidade em gestão do conhecimento do MPBA, é recomendável que a organização reconheça a importância da adoção de um modelo de gestão do conhecimento que seja adequado para a administração pública.

Vale ressaltar que esta constatação do grau de adoção da GC na organização estudada, ajudará a organização a verificar se ela reúne as condições adequadas para implementar e manter de forma sistemática os processos de GC.

Para tanto, é necessário desenvolver um plano de gestão do conhecimento que seja abrangente e contenha as seguintes etapas: diagnóstico, planejamento, desenvolvimento e implementação.

Batista (2012), por exemplo, em seu modelo de gestão do conhecimento para a administração pública, descreve estas quatro etapas do processo de elaboração de um Plano de Gestão do Conhecimento (PGC):

i) diagnosticar: etapa em que a organização pública realiza uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC, utilizando o instrumento para avaliação da GC na Administração Pública e, com base nessa avaliação, elabora o Instrumento de Acompanhamento, justificando a importância da GC;

ii) planejar: etapa em que a organização pública define a visão, os objetivos e as estratégias de GC; identifica e prioriza os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional); define a estrutura de governança de GC e as práticas de GC, assim como sensibiliza as pessoas; e elabora o PGC;

iii) desenvolver: etapa em que a organização pública escolhe um projeto-piloto para ser testado; implementa o projeto-piloto; avalia o resultado desse projeto; e utiliza as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização; e

iv) implementar: etapa em que a organização pública discute os fatores críticos de sucesso na implementação do PGC; define meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC; define maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC; desenvolve o plano de comunicação do PGC; e elabora estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC.

A etapa “diagnosticar”, realizada por meio desta pesquisa, mostrou o grau de maturidade em gestão do conhecimento na Central de Inquéritos da Capital do MPBA. Com base nesta avaliação, pode-se elaborar um instrumento de acompanhamento e buscar a melhoria dos seus processos.

Isto posto, parece-nos haver uma lacuna no processo de gestão do conhecimento, que deverá ser preenchida, sob pena de não se alcançar a estratégica de estruturar a gestão do conhecimento no MPBA.

Além disso, observa-se possíveis barreiras na implantação da gestão do conhecimento na Central de Inquéritos, as quais serão analisadas na seção seguinte.

#### **6.4 ANÁLISE DOS POSSÍVEIS OBSTÁCULOS NA GC DA CENTRAL DE INQUÉRITOS**

Nesta seção, analisaremos os possíveis obstáculos na implementação da gestão do conhecimento na Central de Inquéritos do MPBA.

Inicialmente, por meio das entrevistas, realizadas com os responsáveis pela coordenação administrativa da Central de Inquéritos do MPBA e da Gestão Estratégica, constatamos que não há um projeto estratégico de gestão do conhecimento no MPBA. Os relatos a seguir confirmam esta narrativa:

Não sabia que tinha sido implementada a gestão do conhecimento na Central. Na revisão do Planejamento Estratégico em 2019, tomei conhecimento da implantação do sistema de Business Intelligence. [...] Não há critério definido para priorização de projetos. (Entrevistado(a) 1).

Os novos coordenadores [Central de Inquéritos e a nova gestão do MPBA – biênio 2020-2022) ainda estão se inteirando sobre a gestão do conhecimento. (Entrevistado(a) 2).

Efetivamente não há projeto formalizado sobre a estruturação da gestão do conhecimento no MP. (Entrevistado(a) 3).

Percebe-se, com isso, que na percepção dos entrevistados o processo de gestão do conhecimento no âmbito da Central de Inquéritos ainda é muito incipiente, o que corrobora com a conclusão que chegamos ao analisar o nível de maturidade em GC, obtida das respostas do instrumento de avaliação da gestão do conhecimento.

A esse respeito, reporta-se as colocações do Entrevistado(a) 2 quando ressalta que “ainda não há um amadurecimento do MP” sobre utilizar o conhecimento para efetividade de suas ações.

No que tange a qual conhecimento é mais utilizado ou compartilhado (tácito ou explícito), os entrevistados foram unânimes em relatar que o conhecimento tácito é mais utilizado e compartilhado por meio da troca de experiências entre os indivíduos da Central de Inquéritos. Alguns entrevistados mencionaram que a troca de experiências e a interação entre os servidores públicos e os promotores de justiça da Central de Inquéritos ocorrem com muita frequência.

Estes conhecimentos compartilhados se referem a estratégias de investigação criminal, a como utilizar uma informação ou dado para obter um resultado específico, a análise cognitiva do inquérito policial, a tipificação penal mais adequada para uma determinada conduta delituosa, dentre outros.

O conhecimento tácito, citado pelos entrevistados como uma forma de interação entre indivíduos, foi mencionado nas experiências de compartilhamento ou transferência de conhecimento. Estas acontecem, no âmbito do MPNA, nos espaços de videoconferências, por meio da plataforma Teams, utilizada para realização de reuniões e cursos virtuais, que foi impulsionada e teve seu uso ampliado durante o período de isolamento social na pandemia de COVID-19, a partir do mês de março do ano de 2020.

Já o conhecimento explícito, para os entrevistados, foi associado à utilização do banco de dados do sistema IDEA do MPBA e ao uso do BI Criminal. Além disso, mencionaram que utilizam o e-mail organizacional (webmail) para disseminar o conhecimento explícito, com orientações de cunho jurídico ou de rotinas de trabalho.

Ainda sobre esta questão, um dos entrevistados considerou que o conhecimento explícito da Central de Inquéritos está disponível no *sistema Business Intelligence*.

Decerto, a partir do momento em que conseguimos extrair o conhecimento tácito, convertê-lo em explícito, passando ele a ser entendido de forma clara por todos, e estando disponível para acesso e compartimentos, estamos diante da possibilidade de estabelecer processos da gestão do conhecimento relacionados a armazenamento e compartilhamento.

A *Business Intelligence* pode ser empregada para auxiliar na coleta de dados e a transformação desses em informações. Entretanto, é a gestão do conhecimento que permite que o conhecimento esteja ao alcance da organização, através das

ferramentas de transferência, compartilhamento e disponibilização do conhecimento entre as pessoas da organização.

Neste ponto, é fundamental o papel da liderança na gestão do conhecimento. No que diz respeito à importância atribuída à gestão do conhecimento pela liderança do MP, o relato do Entrevistado(a) 3 evidencia o impacto negativo: “a troca de gestão atrapalha a continuidade dos projetos”.

Com isso, podemos inferir que a liderança tem sido uma das principais dificuldades/obstáculos na implementação da gestão do conhecimento na Central de Inquéritos.

Levando-se em consideração as categorias dos principais elementos viabilizadores da gestão do conhecimento, agrupamos as declarações sobre as principais dificuldades ou obstáculos à GC do MPBA, relatadas pelos entrevistados, a partir do modelo dos quatro pilares da gestão do conhecimento, segundo Stankosky e Baldanza (2005) *apud* BATISTA (2008), que contém os principais elementos viabilizadores da GC na administração pública.

A categoria liderança, refere-se ao processo relativo ao ambiente externo organizacional (tais como: questões sociais, políticas, governamentais e econômicas); ao processo estratégico e ao processo global da organização. Envolve, portanto, os valores, os objetivos, os requisitos do conhecimento, as fontes de conhecimento, a priorização e a alocação de recursos dos ativos de conhecimento da organização. Este pilar enfatiza a necessidade de princípios e técnicas gerenciais integradas baseadas, principalmente, em pensamento e abordagens sistêmicas.

A categoria organização diz respeito aos aspectos operacionais dos ativos de Conhecimento. Neste pilar, inclui-se as funções, os processos, as estruturas formais e informais, os indicadores e as medidas de controle, as melhorias de processo, e a reengenharia dos processos finalísticos. Destaca-se que as técnicas e princípios de engenharia de sistemas servem de base para este pilar, e tem por objetivo garantir o fluxo, o acompanhamento e a otimização dos ativos de conhecimento da organização.

A categoria aprendizagem, trata dos aspectos de comportamento organizacional e engenharia social. Este pilar se concentra nos princípios e práticas que visam assegurar o máximo de colaboração e compartilhamento entre indivíduos.

Enfatiza-se, neste elemento, a identificação e a utilização dos atributos necessários para a existência de uma organização que aprende.

A categoria tecnologia, refere-se às várias tecnologias de informação que tem por premissa apoiar e/ou viabilizar as atividades e estratégias da gestão do conhecimento.

No quadro a seguir, apresentamos uma síntese das principais dificuldades e obstáculos associados à gestão do conhecimento na Central de Inquérito do MPBA, segundo a visão das principais lideranças da referida unidade organizacional. Na primeira coluna consta as categorias de análise. E, na segunda coluna, a descrição das principais dificuldades e obstáculos.

#### **Quadro 9 – Principais dificuldades e obstáculos à GC do MPBA**

Categorias de análises	Dificuldades/Obstáculos
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento sobre GC</li> <li>• Mudança frequente de coordenadores</li> <li>• Resistência a mudanças por parte dos agentes políticos e servidores públicos</li> <li>• Ações de GC não alinhadas com a Gestão Estratégia</li> <li>• Descontinuidade de projetos por conta da saída das pessoas envolvidas</li> <li>• Falta de priorização da GC pela administração superior</li> <li>• Desconhecimento ou baixa compreensão da CG</li> <li>• Resistência a mudanças</li> <li>• Ausência de reconhecimento organizacional sobre o trabalho desenvolvido pelos servidores públicos</li> </ul>
Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de mapeamento e desenho de processos</li> <li>• Dificuldades operacionais relacionadas à ausência de processos de trabalho</li> <li>• Falta de indicadores e monitoramento</li> <li>• Ausência de cadeia de valor para o compartilhamento de</li> </ul>

	<p>conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de bases de conhecimento organizacionais</li> </ul>
Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura e ambiente organizacional pouco estimulante à GC</li> <li>• Pouco estímulo para a interação entre indivíduos</li> </ul>
Tecnologia computacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de ferramentas tecnológicas específicas de GC e de acesso ao conhecimento</li> </ul>

Fonte: Próprio autor.

Analisaremos, a seguir, os principais pontos abordados em cada uma das categorias elencadas.

Na categoria liderança, que é fundamental para a gestão do conhecimento em qualquer organização, pois assegura o alinhamento das estratégias e projetos de GC com a visão e a missão da organização, avaliou-se, a partir das declarações dos entrevistados, que o desconhecimento das lideranças sobre as iniciativas estratégicas de gestão do conhecimento, é uma dificuldade constante.

Este fato se dá por diversos fatores: rotatividade de coordenadores; ausência de programas, projeto ou ações organizacionais de GC; ações isoladas, a exemplo do BI Criminal, dentre outras.

A liderança da Central de Inquéritos é exercida por um agente político (promotor(a) de justiça), nomeado para cargo de confiança, na estrutura administrativa, pela chefia do MPBA (Procurador(a) Geral de Justiça).

O Procurador-Geral de Justiça é nomeado pelo Governador do Estado, para mandato de 2 (dois) anos, dentre os integrantes de lista tríplice, permitida uma recondução. Geralmente ao tomar posse, o novo gestor nomeia as coordenações intermediárias, com pessoal de sua confiança.

Nos últimos cinco anos (2016-2020), por exemplo, a liderança da Central de Inquéritos foi trocada pelo menos quatro vezes. E os nomeados tinham pouca, ou nenhuma, informação sobre a gestão do conhecimento.

É evidente que a descontinuidade política (mudança de gestores), afeta a continuidade administrativa. Isto é um paradigma político cultural enraizado na vida

pública brasileira e atrelado às práticas relacionadas à ocupação de cargos de confiança.

Dessa forma, podemos concluir que, o MPBA, em razão da transição de administradores ser mais constante, pela brevidade dos mandatos de apenas dois anos, é afetado na continuidade de seus projetos.

Somente com a execução de ações tendentes a eliminar ou diminuir os efeitos da descontinuidade administrativa, é que se poderá minorar seus efeitos deletérios.

Na categoria organização, observa-se que na Central de Inquiridos inexistem um mapeamento e modelagem de processos que possa orientar a transformação de suas rotinas de trabalho e melhorar os seus resultados.

A modelagem de processo de negócio é importante para as práticas e as tarefas que a organização pretende desenvolver, para descrever, visualmente, todos os aspectos relacionados aos processos mapeados, incluindo as condições para a sua execução dentro de um contexto específico.

Segundo informações apresentadas pelos entrevistados, a organização ainda está buscando implementar um fluxo de processos de trabalho em suas unidades operacionais, bem como criar cadeia de valor para o gerenciamento de seus processos.

Em face do que descrevemos, observa-se que a organização tem dificuldades de estabelecer uma visão baseada em processos de negócios. A falta de autonomia operacional dos servidores para criar e implementar um fluxo de trabalho, baseado no conhecimento organizacional – pois existe uma supervisão rígida hierárquica que controla as tarefas executadas pelo setor, que tem que obedecer a vontade do gestor que está no exercício do cargo –, cria dificuldade na implantação da gestão por processo.

A implementação da gestão por processo seria de fundamental importância, pois, assim, os processos seriam avaliados constantemente e verificados em relação ao funcionamento adequado, ou seja, em relação à apresentação dos resultados esperados, com a eficácia e eficiência desejadas.

Outro aspecto importante é a inexistência de indicadores ou medidas, de ordem quantitativa ou qualitativa, utilizados para avaliar a evolução ou involução da gestão do conhecimento na Central de Inquéritos do MPBA.

Importante mencionar que os indicadores se traduzem em elementos que possam ser mensurados dos objetivos estratégicos da GC. Eles são importantes para apontar o sentido em que os esforços institucionais devem convergir. Infelizmente, não há nenhum indicador na organização atinente à sua gestão do conhecimento.

Na categoria aprendizagem, a questão da cultura organizacional foi mencionada pelos entrevistados como obstáculo para a implementação de algumas iniciativas, ou seja, um fator limitante para mudanças.

A cultura e valores organizacionais são fatores facilitadores ou barreiras – como identificamos na Central de Inquéritos –, à criação e disseminação do conhecimento. No processo de gestão de conhecimento deve sempre haver espaço para a criação e o compartilhamento de conhecimento entre seus colaboradores.

Assim, é fundamental que a organização crie um ambiente saudável e favorável para o aprendizado, melhorando a comunicação, cultivando um clima organizacional positivo, recompensando o compartilhamento e a aquisição de novos conhecimentos.

Outra medida importante seria a melhoria da infraestrutura para o aprendizado. Essa pode se dar através do uso de bancos de dados eletrônicos ou de programas informatizados integrados e que armazenem conhecimentos explícitos organizacionais, visando facilitar o trabalho individual e em equipe ou, ainda, utilizando sistemas de comunicação que facilitem a interação entre os indivíduos e os grupos de trabalho, a exemplo de videoconferências, centros de excelência, de pesquisas e de equipes multifuncionais.

As condições que favorecem a aprendizagem organizacional devem ser implementadas. A gestão do conhecimento visa melhorar o desempenho de uma organização, mas são as pessoas que, no contexto organizacional adequado, quando seus papéis são reconhecidos, têm seus comportamentos e atitudes convertidos em fatores capazes de fortalecer as competências essenciais das organizações, criando, utilizando, compartilhando e disseminando conhecimento.

Neste sentido, a busca de estabelecer uma cultura organizacional que favoreça a aprendizagem, deve ser uma preocupação da organização que desejam alcançar a condição de aprendizagem.

Por último, a categoria tecnologia computacional, que pode acelerar o processo de GC por meio de plataformas que possibilitem o acesso e a disseminação do conhecimento organizacional, apresentou-se como óbice à gestão do conhecimento da Central de Inquéritos pela falta de ferramentas específicas de GC e de acesso ao conhecimento.

Em geral, a percepção dos entrevistados sobre recursos em tecnologias da informação no MPBA é positiva. Apontaram, mais uma vez, o *Business Intelligence* como o principal instrumento para extração do conhecimento que é produzido na Central de Inquéritos.

Embora o *Business Intelligence* seja um excelente recurso de suporte à GC, convém lembrar que só a tecnologia não é suficiente.

Realmente, as ferramentas de tecnologias da informação podem otimizar a externalização, internalização e a combinação do conhecimentos explícitos, mas não contribuem significativamente com a explicitação do conhecimento tácito.

Por outro lado, podem facilitar a troca de conhecimento tácito-tácito ao ofertar ferramentas para que as pessoas sejam conectadas, permitindo a socialização.

Assim, concluímos que a interação entre tecnologia computacional e gestão do conhecimento é instrumento de gestão estratégica para as organizações. Entretanto, é válido mencionar que essa integração é complexa, porque envolve o gerenciamento de ativos intangíveis de diferentes naturezas, tais como pessoas, conhecimentos tácitos e explícitos e redes de relacionamentos.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de pesquisa avaliou a gestão do conhecimento na Central de Inquéritos Policiais do Ministério Público do Estado da Bahia, na cidade de Salvador, a partir da perspectiva da teoria de criação do conhecimento que traz como requisito para se criar, armazenar e disseminar o conhecimento organizacional, a conversão dos conhecimentos tácito e explícito.

Buscou-se, para tanto, identificar os principais processos associados à Central de Inquéritos Policiais do Ministério Público do Estado da Bahia, com objetivo de compreender seus processos de negócio finalístico, voltado à atividade fim do objeto desta pesquisa.

Seu principal processo finalístico corresponde à própria essência de funcionamento da organização e acontece na análise cognitiva e pré-processual destinada a reunir elementos necessários à apuração da prática de uma infração penal e de sua autoria para fins da persecução penal, investigação criminal e a ação penal.

Outro processo de negócio identificado se refere ao processo de suporte/meio/apoio da Central de Inquéritos da Capital onde são executadas as atividades relativas à gestão administrativa para cadastro, distribuição e encaminhamentos dos procedimentos policiais.

Este processo é de fundamental importância, pois é a partir dele que a organização cataloga os dados do inquérito policial, coleta dados, armazena-os, realiza o processamento e a disseminação de informações para o subsidiar o processo finalístico.

Nesta etapa, cria-se um repositório de conhecimento explícito estruturado por meio da organização e codificação do conhecimento.

O acesso é o compartilhamento do conhecimento explícito na Central de Inquéritos é feito com uso da ferramenta de *Bussines Intelligence* que contribui para a gestão da informação e para a geração de novos conhecimentos (tácito e explícito), para memória organização e gestão de conteúdo.

Infere-se, com isso, que embora as ferramentas de tecnologias da informação possam otimizar a externalização, internalização e a combinação do conhecimento

explícito, não contribuiu significativamente com a explicitação do conhecimento tácito, não obstante facilitar a troca de conhecimento tácito-tácito ao ofertar outras ferramentas que conecte pessoas e ocorra a socialização.

Em outras palavras, nos processos de negócio suporte/apoio e finalístico identifica-se a coleta, o tratamento, a organização, a recuperação e a disseminação de informações, o que implica, em nosso entender, a uma perspectiva de gerenciamento de dados e informação, pois não há uma gestão do conhecimento voltada para criação, uso e compartilhamento de conhecimentos.

Ao avaliar o nível de maturidade em gestão de conhecimento na Central de Inquéritos Policiais do Ministério Público do Estado da Bahia, a partir da análise dos dados obtidos em relação as sete dimensões (liderança, processos, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação, e resultado) da gestão do conhecimento, o resultado obtido aponta problemas em quase todos estes acelerados de gestão do conhecimento.

A exceção diz respeito à dimensão tecnologia que apresentou resultado satisfatório, e trata da análise sobre a capacidade da organização em desenvolver e entregar soluções baseadas em conhecimentos, bem como criar e manter um ambiente para o compartilhamento de conhecimentos.

As análises apresentadas permitiram classificar o nível de maturidade de gestão do conhecimento da organização no degrau do nível de iniciação. Nesse nível, pode-se concluir que a gestão do conhecimento ainda está em fase de implementação na Central de Inquéritos do MPBA e que esta reconhece a necessidade e a importância de gerenciar o conhecimento.

É notória a intenção do MPBA em estruturar sua gestão do conhecimento, pois em seu planejamento estratégico (2011-2023) existe essa iniciativa, porém há dificuldades e obstáculos em sua implementação.

Com objetivo de analisar os possíveis obstáculos na gestão do conhecimento na Central de Inquéritos Policiais do Ministério Público do Estado da Bahia, por meio das entrevistas semiestruturada com a coordenação geral e administrativa da Central de Inquéritos de Salvador, e com a gestora da Coordenaria de Gestão Estratégica.

Concluimos que a implantação da gestão do conhecimento implica em uma atuação mais efetiva da administração superior do MPBA e das principais lideranças, pois estas são condições importantes para o êxito da gestão do conhecimento.

Tendo em vista os processos de desenvolvimento e conversão do conhecimento, considerando as atividades do processo de gestão do conhecimento: identificar, criar, armazenar, compartilhar, e aplicar, destacam-se as seguintes observações: i) há uma lacuna na identificação do conhecimento, pois os promotores e servidores não sabem ou não conhecem ação estratégica ou da coordenação para promovê-lo ou gerenciá-lo como ativo organizacional; ii) o processo de criação do conhecimento a partir da conversão (tácito-explícito) não é um processo fácil de se verificar; iii) o armazenamento e a recuperação do conhecimento explícito é mais comum na organização e se dá por meio do sistema integrado de dados da organização; iv) o compartilhamento do conhecimento tácito é verificado pela interação entre os indivíduos, que acontece quando promotores de justiça e servidores mais experientes, ou especializados em determinada área do conhecimento, interagem com outros menos experientes ; v) uma aplicação relevante para o conhecimento produzido na organização é o subsídio à persecução penal.

O que se observa destas análises é que a Central de Inquéritos do MPBA enfrenta dificuldades na implementação de práticas de gestão do conhecimento. Parece-nos que há pouco comprometimento do órgão de administração superior para estruturar a gestão do conhecimento no MPBA, conforme previsto em seu plano estratégico 2011-2023.

Ficou evidente, nas declarações dos participantes e nas análises desta pesquisa que não há projeto definido no âmbito do MPBA que promovam a gestão do conhecimento, incentivem a criação e o compartilhamento conhecimento.

O que se fala sobre gestão do conhecimento na Central de Inquérito é muito mais uma atividade de gestão da informação, dado que sua iniciativa de estruturar a gestão do conhecimento está voltada para a elaboração, institucionalização e implementação do projeto *Business Intelligence*, visando à disponibilização de informações analíticas baseadas em dados contidos nos sistemas de informação.

A partir das análises desta pesquisa vimos que se faz necessário a institucionalização de um modelo de gestão do conhecimento para a Central de Inquéritos da Capital do MPBA que atenda às especificidades de uma organização pública, e que esta iniciativa promovida pela administração superior para o estabelecimento de estratégia de gestão do conhecimento.

Desta forma, considerando os elementos do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, proposto por Batista (2012), utilizado e difundido no âmbito das organizações públicas no Brasil, é factível sua implementação na organização objeto de estudo deste trabalho, fazendo suas adaptações que entenderem pertinentes para o contexto organizacional do MPBA

O Modelo proposto envolve componentes que podem ser utilizados para estruturar a gestão do conhecimento no âmbito da Central de Inquéritos do MPBA, e que são necessários para uma efetiva gestão do conhecimento, a exemplo dos viabilizadores (liderança, tecnologia, pessoas e processos) e do processo de gestão do conhecimento voltados para identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento), com o apoio do Ciclo KDCA que pode ajudar na elaboração do plano de gestão conhecimento.

Observa-se que no mapa estratégico (2011-2023) do MPBA, seus elementos direcionadores (missão, visão, sociedade, processos internos, aprendizado e conhecimento e orçamento) contempla a perspectiva da valorização do conhecimento e da aprendizagem na organização.

Em seus direcionadores estratégicos específicos, extraídos do conjunto de estratégias de política organizacional, identificamos as iniciativas que visam estruturar a gestão do conhecimento no MPBA, bem como no estabelecimento de parcerias com os Poderes visando ao intercâmbio de tecnologia e conhecimento no enfrentamento da criminalidade, na elaboração e implementação de projetos, objetivando maximizar a eficiência na produção e difusão do conhecimento na área de inteligência, com vistas à melhoria e à centralização do fluxo de gestão de dados ou informações.

Quanto aos viabilizadores descritos no Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública trazem elementos imprescindíveis para a gestão do conhecimento no âmbito da organização pública: pessoas; liderança; processos; e

tecnologia. Esse processo promove os relacionamentos, a colaboração, a aprendizagem contínua e a inovação e, conseqüentemente, permite atingir os objetivos organizacionais.

A liderança na gestão do conhecimento da Central de Inquéritos parece ter sido negligenciada, pois constatamos que esta desconhecia a iniciativa estratégica de estruturação da gestão do conhecimento.

Ademais, observamos pouco engajamento da equipe com a gestão estratégica por várias razões: desconhecimento, falta de capacitação, excesso de trabalho voltados para as atividades rotineiras, tais como o recebimento, a digitalização, a distribuição por sorteio e o cumprimento de diligências, prejudicando as atividades de maior cunho inovativo e promotoras da mudança organizacional.

De forma geral, ao analisar as informações coletadas durante o processo de busca de informações na Central de Inquéritos e dos resultados apresentados, pode-se perceber que dentro da Central de Inquéritos não existe a percepção da importância da gestão do conhecimento, tema estratégico para organização, porém não implementado devidamente, principalmente, devido à falta de prioridade, de recursos financeiros para gestão do conhecimento, às dificuldades para capturar o conhecimento tácito, as deficiências de capacitação do pessoal, a pouca compreensão sobre Gestão do Conhecimento, a ausência de mapeamento de processos, e a falta de um repositório do conhecimento explícito organizacional.

A Central de Inquéritos do MPBA carece de desenvolvimento de iniciativas para a gestão de conteúdo (conhecimento explícito), a memória organizacional e a criação de base de conhecimento de seus processos de trabalho.

Nessa construção de modelo de base específico para a administração pública brasileira, deve-se levar em consideração, principalmente, fatores da dimensão humana, cultura organizacional, pessoas e liderança.

Na esfera da administração pública a alta administração exerce papel muito importante, pois é quem direciona as suas ações estratégicas. A continuidade ou descontinuidade de projetos e ações dependem do perfil do gestor e é um dos dilemas do setor público. Mudança dos administradores é inerente à Administração Pública brasileira. A presidência do MPBA é alternada em período curto, de dois em

dois anos, e as coordenações, a exemplo da Central de Inquéritos podem ser trocadas a qualquer tempo.

É natural que a cada nova gestão se elege as prioridades, porém é importante ter em vista o planejamento estratégico organizacional, de modo que situações de descontinuidade possam ser atenuadas nas trocas de gestão.

Evidente que isso não é garantia de efetividade, pois a continuidade sem fim poderia engessar a administração e impedir a elaboração de novas iniciativas. Assim, deve-se primar por uma avaliação organizacional das iniciativas a fim de aferir os seus resultados alcançados e auxiliar o gestor na tomada de decisão sobre sua suspensão, extinção, reformulação ou continuidade.

Assim sendo, dentre os principais desafios colocados para a gestão do conhecimento na organização pública objeto deste estudo estão as questões relativas à cultura organizacional, ao comportamento das lideranças e da criação do contexto adequado.

Outro desafio é fazer face à necessidade da criação de um conjunto de indicadores para medir retornos e benefícios de gestão do conhecimento, pois na conjuntura atual da organização em tela, os possíveis resultados de sua incipiente gestão do conhecimento não são mensurados e, menos ainda, analisados e avaliados.

Futuras pesquisas podem dedicar-se a examinar melhor a relação entre a implementação da gestão do conhecimento e o papel da alta administração; explorar em maior profundidade os fatores-chaves considerados para analisar cada estágio do modelo de maturidade de gestão do conhecimento; investigar e analisar os processos de conhecimento nas organizações públicas e seus impactos na gestão de pessoas; dentre outras.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual interativo**. Minas Gerais: Repositório UFMG, 2005. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/EARM-6ZGNE6>. Acesso em 02 abr. 2019.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.

BAHIA. Ministério Público do Estado da Bahia. **Ato Normativo nº 002/2015**. Institui a Política de Segurança da Informação do Ministério Público do Estado da Bahia. Disponível em: <https://www.mpba.mp.br/area/all/biblioteca/768>. Acesso em: 04 abr. 2019

BAHIA. Ministério Público do Estado da Bahia. **Ato Normativo nº 005/2019**. [Altera o Ato Normativo 021/2010, que dispõe sobre a organização da Central de Inquéritos da Capital e dá outras providências]. Diário da Justiça Eletrônico: Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, nº 2.338: Procuradoria-Geral de Justiça: caderno 1, p. 999, 15 mar. 2019.

BAHIA. Ministério Público do Estado da Bahia. **Ato Normativo nº 020/2010**. [Dispõe sobre a organização do Centro de Apoio Operacional Criminal – CAOCRIM do Ministério Público do Estado da Bahia e dá outras providências.]. Diário da Justiça Eletrônico: Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, nº 380: Procuradoria-Geral de Justiça: caderno 1, p. 447-449, 20 dez. 2010.

BAHIA. Ministério Público do Estado da Bahia. **Ato Normativo nº 021/2010**. [Dispõe sobre a organização da Central de Inquéritos da Capital e dá outras providências]. Diário da Justiça Eletrônico: Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, nº 380: Procuradoria-Geral de Justiça: caderno 1, p. 449-451, 20 dez. 2010.

BAHIA. Ministério Público do Estado da Bahia. **Plano Estratégico 2011-2023**. Assessoria de Gestão Estratégica. Salvador: Ministério Público do Estado da Bahia, 2011.

BAHIA. Ministério Público do Estado da Bahia. **Plano Geral de Atuação 2013**. Coordenadoria de Gestão Estratégica. Salvador: Ministério Público do Estado da Bahia, 2013.

BAHIA, Ministério Público do Estado da Bahia. **Plano Geral de Atuação 2019**. Coordenadoria de Gestão Estratégica. Salvador: Ministério Público do Estado da Bahia, 2019.

BAHIA, Ministério Público do Estado da Bahia. **Plano Geral de Atuação 2020**. Coordenadoria de Gestão Estratégica. Salvador: Ministério Público do Estado da Bahia, 2020.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento da Administração Pública**. Brasília: Ipea, 2005.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do Executivo Federal**. Brasília: Ipea, 2004.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Proposta de um modelo de gestão do conhecimento com foco na qualidade**. Tese (Doutorado) - Curso de Ciência da Informação. Brasília: Universidade de Brasília, 2008.

BAUER, M. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 189-217.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Recomendação nº 52, de 28 de março de 2017**. Recomenda aos órgãos que compõem o Ministério Público brasileiro que implementem a Política Nacional de Gestão de Pessoas, mediante a edição do correspondente ato administrativo. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Recomendacoes/Recomenda%C3%A7%C3%A3o-052.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2019.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado Republicano**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

BUKOWITZ, Wendy R. WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2002.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. Tradução de Bernadete Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam seu Capital Intelectual**. 18ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. Rio de Janeiro: Editora Conjuntura Atual, 1993.

DE SORDI, José Osvaldo. **Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2008.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 3. ed., rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERAUD, Geneviève. Um século de gestão da informação. In: DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p.39-44.

FOUCAULT, Michel. **A verdade e as formas jurídicas**. Rio de Janeiro: Nau Editorial. 1999.

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. **Gestão do Conhecimento: desafios de aprender**. São Carlos: Compacta, 2009.

JANNUZZI, Celeste Sirotheau Corrêa; FALSARELLA, Orandi Mina; SUGAHARA, Cibele Roberta. **Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações**. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 21, n. 1, p.9 7-118, jan./mar. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v21n1/1413-9936-pci-21-01-00097.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2019.

JANUZZI, Paulo. **A importância dos indicadores na elaboração de diagnósticos para o planejamento no setor público**. Revista Segurança, Justiça e Cidadania, Brasília, v. 3, n. 5, p. 11-33, 2011.

LEOCÁRDIO, Leonardo; SANTOS, Jane Lúcia. **Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas: transferência de conhecimento suportada por tecnologias da informação e comunicação**. KM BRASIL: São Paulo, 2008.

MATURANA, H. R. VARELA, F. J. **A Árvore do Conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. São Paulo: Pala Athenas, 2001.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes – estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Revisão técnica Carlos Alberto Vargas Rossi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MISSE, Michel. **O inquérito policial no Brasil: Resultados gerais de uma pesquisa**. Dilemas – Revista de Estudos de Conflito e Controle Social. Rio de Janeiro, v. 3, n. 7, p. 35-50, jan. 2010. ISSN 2178-2792. Disponível em:

<https://revistas.ufrj.br/index.php/dilemas/article/view/7199/5778>. Acesso em: 03 abr. 2019.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, M. et al. Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM<sup>3</sup>. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 10, n.4, out. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v10n4/v10n4a03.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2019.

PMBOK®. **Um guia em gerenciamento de projetos**. 5. ed. Project Management Institute. São Paulo: Saraiva, 2014.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCHERMERHORN JR., Jonh R. **Administração**. Tradução de Mário Persona. Revisão técnica de Sandra Regina Holanda Mariano. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRATEGY RESEARCH CENTER. **A gestão do conhecimento na prática**. HSM Management, São Paulo: v.1, n.42, jan-fev 2004, p.53-59.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCO, Furtado. **Tecnologia e gestão da informação na segurança pública**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações. Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a Criação de Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John; **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2010.

WIIG, Karl M. **Gestão do conhecimento na administração pública**. *Jornal de Gestão do Conhecimento*. Vol. 6 Edição: 3, pp. 224-239. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270210434331>. Acesso em: 12 mai. 2019.

## ANEXOS

### ANEXO A – Instrumento para avaliação da GC – Folhas de pontuação individual

#### 1. Apresentação:

Prezado(a) Senhor(a) Integrante da Central de Inquéritos do MPBA,

Sou Adelson Gonzaga de Souza, servidor do MPBA, lotado da Comissão de Organização e Gestão da Informação – COGI, e venho por meio deste solicitar sua ajuda na coleta de dados para o Mestrado em Segurança Pública, Justiça e Cidadania – MPSPJC, da Universidade Federal da Bahia – UFBA.

O objetivo desta pesquisa é avaliar a gestão do conhecimento na Central de Inquéritos Policiais do Ministério Público do Estado da Bahia, na cidade de Salvador.

Sua ajuda consiste em responder ao questionário abaixo, assinalando apenas uma opção para cada questão.

As informações por você prestadas destinam-se unicamente a esta pesquisa e sua identidade será preservada.

O tempo estimado para responder o questionário é de, aproximadamente, 4 minutos

No final clique em “**enviar**”.

#### 2. Instrumento para avaliação da GC

Pontuação = somatório das notas atribuídas.

Média = pontuação dividida por 30 (quantidade de pessoas que responderam ao questionário).

<b>Critério 1.0: liderança em GC</b>		<b>Pontuação</b>
1.	A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	
2.	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento).	

3.	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	
4.	A organização tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	
5.	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	
6.	A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	
<b>Subtotal critério 1.0: liderança em Gestão do Conhecimento Organizacional (CGO)</b>		

Fonte: APO (2009).

<b>Critério 2.0: processo em GC</b>		Pontuação
7.	A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	
8.	A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho organizacional.	
9.	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	
10.	A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	
11.	A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	
12.	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	

<b>Subtotal critério 2.0: processo</b>	
--	--

Fonte: APO (2009).

<b>Critério 3.0: pessoas</b>		Pontuação
13.	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho organizacional.	
14.	A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização.	
15.	A organização tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria.	
16.	A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	
17.	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	
18.	A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho	
<b>Subtotal critério 3.0: pessoas</b>		

Fonte: APO (2009).

<b>Critério 4.0: tecnologia</b>		Pontuação
19.	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	
20.	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	
21.	Todas as pessoas da organização têm acesso a computador.	
22.	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	
23.	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas	

	regularmente.	
24.	intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	
<b>Subtotal critério 4.0: tecnologia</b>		

Fonte: APO (2009).

<b>Critério 5.0: processos de conhecimento</b>		Pontuação
25.	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	
26.	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	
27.	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	
28.	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	
29.	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	
30.	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	
<b>Subtotal critério 5.0: processos de conhecimento</b>		

Fonte: APO (2009).

<b>Critério 6.0: aprendizagem e inovação</b>		Pontuação
31.	A organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	
32.	A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	
33.	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	
34.	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente	

	valorizadas pela organização.	
35.	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	
36.	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	
<b>Subtotal critério 6.0: aprendizagem e inovação</b>		

Fonte: APO (2009).

<b>Critério 7.0: resultados da GC</b>		Pontuação
37.	A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	
38.	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	
39.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	
40.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	
41.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	
42.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	
<b>Subtotal critério 7.0: resultados da CG</b>		

Fonte: APO (2009).

## **ANEXO B – Protocolo e roteiro da entrevista semiestruturada**

### **1. Entrevista semiestruturada:**

- Organização: Ministério Público do Estado da Bahia.
- Entrevistado: (cargo).

### **2. Informações preliminares:**

Você está participando de uma pesquisa acadêmica do Mestrado em Segurança Pública, Justiça e Cidadania – MPSPJC, da Universidade Federal da Bahia – UFBA.

O objetivo desta pesquisa é avaliar a gestão do conhecimento na Central de Inquéritos Policiais do Ministério Público do Estado da Bahia, na cidade de Salvador.

Seu nome não será citado na pesquisa, e as informações por você prestadas destinam-se unicamente a esta pesquisa. Podemos gravar esta entrevista?

Antecipamos nossos agradecimentos pelo seu tempo, sua atenção e valiosa colaboração para esta pesquisa acadêmica.

### **3. Roteiro de entrevista semiestruturada:**

- a) Como se dá o processo de gestão do conhecimento no âmbito da central de inquéritos?
- b) Qual conhecimento é mais utilizado ou compartilhado (tácito ou explícito)?
- c) Qual importância a liderança atribui à gestão do conhecimento?
- d) Há dificuldades/obstáculos na implementação da gestão do conhecimento na Central de Inquéritos? Caso positivo, quais são?