



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FACE)

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – MPA

**POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL: GESTÃO DO CONHECIMENTO
E O ENFRENTAMENTO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA CONTRA A MULHER
E AO FEMINICÍDIO**

Eduardo Dias Leite Júnior

Brasília/DF
2022



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FACE)

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – MPA

Eduardo Dias Leite Júnior

**POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL: GESTÃO DO CONHECIMENTO
E O ENFRENTAMENTO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA CONTRA A MULHER
E AO FEMINICÍDIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE), da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Caio César de Medeiros Costa

Brasília/DF
2022

EDUARDO DIAS LEITE JÚNIOR

**POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL: GESTÃO DO CONHECIMENTO
E O ENFRENTAMENTO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA CONTRA A MULHER
E AO FEMINICÍDIO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/MPA) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE) da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Caio César de Medeiros Costa

Prof. Dr. Caio César de Medeiros Costa (Orientador)

Prof. Dr. Alexandre Pereira da Rocha (Banca Examinadora – Membro Externo)

Prof. Dr. Alan Fernandes (Banca Examinadora – Membro Externo)

Prof. Dr. Arnaldo Mauerberg Junior (Banca Examinadora – Suplente)

Brasília/DF
2022

À minha esposa e aos meus filhos, fontes inesgotáveis de amor, de carinho, de apoio e de motivação – e sem os quais essa conquista não seria possível.

Aos meus pais, que, mesmo diante das dificuldades, souberam fomentar o caminho para que eu chegasse até aqui.

Ao meu irmão, que sempre me motivou e colaborou comigo durante essa jornada.

Gratidão e amor eternos!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, por permitir que a minha vida fosse repleta de oportunidades e de conquistas.

Aos meus pais, irmãos, esposa, filhos e demais familiares, por terem me proporcionado, cada um à sua maneira, o suporte necessário nessa jornada.

À Universidade de Brasília (UnB/Brasil), pela educação de excelência oferecida, pelo nível de excelência estrutural do curso e do corpo docente, que tanto contribuiu para o meu desenvolvimento no processo.

À Polícia Civil do Distrito Federal, pelo suporte institucional que consolidou o caminho para a realização da pós-graduação *stricto sensu*, concomitante às minhas atribuições e atividades regimentares.

Ao meu orientador, Professor Dr. Caio César de Medeiros Costa, pela serenidade e presteza de suas orientações, sobretudo pelo respeito, educação e polidez no tratamento de todas as questões, pelas experiências compartilhadas e pelo conforto nos momentos de inquietação.

A todos os professores que ministraram as disciplinas e os seminários que fizeram parte da minha formação no mestrado, pelos ensinamentos que alicerçaram as condições necessárias para que esta pesquisa fosse desenvolvida.

Aos professores da banca examinadora do projeto da dissertação, professores Alexandre Rocha e Adalmir de Oliveira, pelas valiosas observações e sugestões.

Aos professores e colegas de pós-graduação, pelos conhecimentos, experiências, momentos e vivências que experimentamos juntos.

Aos policiais civis do Distrito Federal que colaboraram e participaram da pesquisa, pelas entrevistas, avaliações e sugestões.

RESUMO

A violência doméstica e o feminicídio são fenômenos complexos e estruturais na sociedade, causando diversos impactos na segurança pública. Tornam-se, por isso, um importante desafio a ser enfrentado, em prol de sua prevenção e controle. Nesse tipo de violência, não há distinção de classe social ou formação cultural, religiosa e educacional, pois afeta a mulher tão somente por sua condição feminina, configurando-se, inclusive, um problema de saúde pública. A administração pública tem passado por avanços e transformações na busca por novos modelos de gestão para atingir seus objetivos e oferecer um atendimento mais efetivo à população. Nesse contexto, a gestão do conhecimento (GC) surge como estratégia para alcance dos objetivos institucionais e melhoria da gestão organizacional, proporcionando mudanças em políticas públicas, processos e funções. Este estudo insere-se na área da gestão do conhecimento e teve, como objetivo, avaliar o grau de maturidade da gestão do conhecimento na Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) em relação ao enfrentamento da violência doméstica contra a mulher. Os procedimentos metodológicos seguiram uma abordagem quantitativa, com finalidade descritiva. A coleta de dados pautou-se em questionário adaptado, utilizado com o fim de mensurar o desenvolvimento do estágio de maturidade da gestão do conhecimento na PCDF e verificar a relação de influência dos critérios de gestão de conhecimento nessa instituição de segurança pública. Os dados coletados permitiram individualizar a intensidade das iniciativas da gestão do conhecimento perpetradas internamente na PCDF. Os resultados obtidos evidenciam que a organização, apesar de não possuir um programa estruturado de GC, está na fase introdutória do grau de maturidade de gestão do conhecimento de acordo com a classificação de Batista (2012). Identificou-se ainda que o critério Pessoas foi o que apresentou menores pontuações nas delegacias investigadas, revelando que o investimento em gestão de pessoas pode proporcionar melhores resultados na implementação de um plano de gestão do conhecimento na organização. Em relação aos resultados da regressão múltipla, evidenciou-se que as variáveis Liderança, Processos e Pessoas foram as que influenciaram positivamente os resultados da GC. A avaliação realizada pode contribuir para que os gestores reconheçam o conhecimento como um recurso essencial e insiram a GC no planejamento estratégico da PCDF, com a implementação de ações para uma gestão do conhecimento mais efetiva, de forma a melhorar a gestão da organização e seus processos em geral, em benefício da sociedade e, em particular, da proteção às mulheres.

Palavras-chave: conhecimento; gestão do conhecimento; modelo de maturidade; diagnóstico; administração pública.

ABSTRACT

Domestic violence and femicide are complex and structural phenomena in society, causing several impacts on public security and, therefore, an important challenge to be faced for its prevention and control. In this type of violence, there is no distinction of social class or cultural, religious or educational background, because it affects women only because of their feminine condition, even configuring a public health problem. Public administration has been going through advances and transformations in the search for new management models to achieve its goals and offer a more effective service to the population. In this context, knowledge management (KM) emerges as a strategy to reach institutional objectives and improve organizational management, providing changes in public policies, processes, and functions. This study is part of the knowledge management area, and its objective was to evaluate the degree of maturity of knowledge management in the Civilian Police of the Federal District in relation to the confrontation of domestic violence against women. The methodological procedures were of quantitative approach, with descriptive purpose, whose data collection is based on an adapted questionnaire, used to measure the development of the maturity stage of knowledge management in the PCDF (Civil Police of Federal District) and to verify the influence relationship of the knowledge management criteria in this public security institution. The data collected allowed us to individualize the intensity of knowledge management initiatives internally perpetrated at the PCDF. The results obtained evidence that the organization, despite not having a structured KM program, is in the introductory stage of the knowledge management maturity degree according to Batista's (2012) classification. Furthermore, it was also identified that the criterion "People" is the one that presented the lowest scores in the investigated police stations, revealing that investment in people management, can provide better results in the implementation of a knowledge management plan in the organization. The results of the multiple regression showed that the variables leadership, processes and people are the ones that positively influenced the results of KM. This evaluation can contribute for managers to recognize knowledge as an essential resource, and insert KM in the strategic planning of PCDF, with the implementation of actions for a more effective knowledge management, in order to improve the management of the organization and its processes in general, for the benefit of society and in particular for the protection of women.

Keywords: knowledge; knowledge management; maturity model; diagnosis; public administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo SECI.....	30
Figura 2 – Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira	33
Figura 3 – Modelo Teórico Conceitual adaptado de Batista (2012) e de Pee e Kankanhalli (2016).....	45
Figura 4 – Níveis de maturidade em GC	59
Figura 5 – Painel com gráficos de barras do critério Liderança em Gestão do Conhecimento.....	68
Figura 6 – Painel com gráficos de barras do critério Processo.....	71
Figura 7 – Painel com gráficos de barras do critério Estrutura Organizacional.....	73
Figura 8 – Painel com gráficos de barras do critério Pessoas	75
Figura 9 – Painel com gráficos de barras do critério Tecnologia.....	78
Figura 10 – Painel com gráficos de barras do critério Processo de Conhecimento.....	80
Figura 11 – Painel com gráficos de barras do critério Aprendizagem e Inovação	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos modelos de gestão do conhecimento	38
Quadro 2 – Perfil resumido dos juízes.....	50
Quadro 3 – Quadro de cálculo da pontuação do grupo	57
Quadro 4 – Quadro de pontuação máxima	58
Quadro 5 – Índice de perguntas em relação ao critério Liderança em Gestão do Conhecimento.....	69
Quadro 6 – Índice de perguntas em relação ao critério Processo.....	71
Quadro 7 – Índice de perguntas em relação ao critério Estrutura Organizacional	74
Quadro 8 – Índice de perguntas em relação ao critério Pessoas.....	75
Quadro 9 – Índice de perguntas em relação ao critério Tecnologia	78
Quadro 10 – Índice de perguntas em relação ao critério Processo de Conhecimento....	80
Quadro 11 – Índice de perguntas em relação ao critério Aprendizagem e Inovação	82
Quadro 12 – Nível de maturidade em gestão do conhecimento	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Roteiro de avaliação da gestão do conhecimento nas delegacias da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF)	53
Tabela 2 – Respostas para apurações das denúncias anônimas de violência doméstica no DF, por delegacias (na planilha, representada por códigos) entre janeiro de 2020 e junho de 2022	64
Tabela 3 – Resultado da autoavaliação.....	67
Tabela 4 – Comparativo entre o maior grau, o menor grau e o grau médio de maturidade	84
Tabela 5 – Resumo do modelo de regressão ^b	88
Tabela 6 – ANOVA ^a	88
Tabela 7 – Regressão múltipla das dimensões preditoras de resultado de GC e seus efeitos sobre a gestão do conhecimento	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Crimes de violência doméstica contra mulher no DF (2015 a 2021).....	63
Gráfico 2 – Crimes de feminicídio no DF (2015 a 2021).....	63
Gráfico 3 – Denúncias anônimas de violência doméstica contra mulher no DF.....	64
Gráfico 4 – Correlação entre os 7 critérios.....	85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DGC	Diagnóstico da gestão do conhecimento
GC	Gestão do conhecimento
PCDF	Polícia Civil do Distrito Federal
SAM	Seção de Atendimento à Mulher

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	Criação do conhecimento	22
2.2	Gestão do conhecimento.....	24
2.3	Gestão do conhecimento na administração pública.....	26
2.4	Modelos de gestão do conhecimento.....	27
2.4.1	Modelo de Terra (2005).....	28
2.4.2	Modelo de Angeloni (2008).....	29
2.4.3	Modelo de Nonaka e Takeuchi (2008).....	30
2.4.4	Modelo de gestão do conhecimento de Batista (2012).....	31
2.4.5	Gestão do conhecimento por Pee e Kankanhalli (2016).....	35
2.4.6	Análise dos modelos de GC.....	38
2.5	Diagnóstico da gestão do conhecimento	40
2.5.1	Diagnóstico da gestão do conhecimento de Batista (2012)	43
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	45
3.1	Abordagem e tipos de pesquisa	45
3.2	Organização estudada e amostra da pesquisa	46
3.3	Procedimentos de coleta de dados e casos-piloto.....	48
3.4	Validação de roteiro de avaliação de instrumento para diagnóstico da gestão do conhecimento – validade e confiabilidade da pesquisa.....	49
3.5	Procedimentos de tratamento e análise dos dados.....	54
3.6	Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública	55
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	60
4.1	Principais resultados da fase-piloto	60
4.2	Análise descritiva das estatísticas de ocorrência de violência doméstica contra a mulher, de feminicídio, denúncias anônimas e apurações das denúncias pela PCDF	62
4.3	Perfil dos respondentes.....	66
4.4	Análise descritiva dos critérios de gestão do conhecimento na PCDF	66
4.4.1	Liderança em gestão do conhecimento	68
4.4.2	Processos.....	70
4.4.3	Estrutura organizacional	73

4.4.4	Pessoas	75
4.4.5	Tecnologia	77
4.4.6	Processo de conhecimento	79
4.4.7	Aprendizagem e Inovação	82
4.5	Grau de maturidade da gestão do conhecimento nas delegacias da PCDF	84
4.6	Análise de regressão múltipla dos critérios de gestão do conhecimento na PCDF	87
4.6.1	Liderança em gestão do conhecimento	90
4.6.2	Processos.....	90
4.6.3	Pessoas	90
5	CONCLUSÃO	91
6	REFERÊNCIAS	97
	APÊNDICE A – Quadro de critérios adotados de acordo com Batista (2012) e com Pee e Kankanhalli (2016)	106
	APÊNDICE B – Instrumento para Diagnóstico da Gestão do Conhecimento (DGC) – Adaptado de Batista (2012)	108
	APÊNDICE C – Tabela de Correlação de Pearson	116
	APÊNDICE D – Mensagens de texto no e-mail de aplicação do questionário na PCDF	118

1 INTRODUÇÃO

A violência doméstica e familiar contra a mulher e o feminicídio têm sido assuntos de grande importância em discussões nos órgãos de segurança pública, no ordenamento jurídico, na imprensa, no meio político, no meio acadêmico, entre outros (JOHNSTON, 2019). E, apesar da existência de mecanismos para coibir a violência doméstica contra o gênero feminino, os índices no Brasil (FBSP, 2020) e no Distrito Federal (DISTRITO FEDERAL, 2020) apontam para a necessidade de mais ações e instrumentos para combater esses crimes.

Uma em cada três mulheres em todo o mundo já sofreu violência física e/ou sexual, perpetrada por um parceiro íntimo, em algum momento de sua vida (ONU MULHERES, 2020). No Brasil, em 2018, 4.519 mulheres foram assassinadas, o que representa uma taxa de 4,3 homicídios para cada 100 mil habitantes do sexo feminino (FBSP, 2020). Dados recentes mostram ainda que uma em cada 4 mulheres brasileiras (24,4%) acima de 16 anos afirma ter sofrido algum tipo de violência ou agressão nos últimos 12 meses. Isso significa dizer que cerca de 17 milhões de mulheres sofreram violência física, psicológica ou sexual no último ano (FBSP, 2021).

No Distrito Federal, em 2018, 28 mulheres foram assassinadas – uma taxa de 3,4 homicídios para cada 100 mil habitantes do sexo feminino (FBSP, 2020). No que tange aos números de ocorrências relacionadas à violência doméstica¹, verifica-se um total de 15.995 ocorrências em 2020, contra 16.861 em 2019 (DISTRITO FEDERAL, 2020). Conforme análise realizada na base de dados da Polícia Civil do Distrito Federal, o número de denúncias relacionadas a esse tipo de violência apresentou acréscimo de 7% no acumulado de janeiro a março de 2021, com 796 denúncias, contra 744 denúncias registradas no mesmo período de 2020.

Os números acima podem ser ainda maiores, pois muitas mulheres não denunciam nem registram ocorrência policial – em muitos casos, percebe-se o medo de denunciar o agressor. Esse sentimento das vítimas pode explicar a permanência das mulheres nesse tipo de relação conjugal, pois, após serem submetidas a episódios de violência, mesmo com as possibilidades denunciar e buscar ajuda junto aos órgãos do poder público, grande parte das vítimas não recorre a essas estruturas (PORTO-CRUZ; BUCHER-MALUSCHKE, 2014).

¹ Casos de violência doméstica envolvem violência física, moral, psicológica, patrimonial e financeira. Em 2020, 97% dos casos ocorreram dentro da residência da vítima ou do autor (DISTRITO FEDERAL, 2020).

Nesse sentido, desde 2006, no Brasil, vêm sendo implementadas políticas públicas e ações de segurança, penalizando de forma mais gravosa o agressor, a exemplo do aperfeiçoamento da Lei Maria da Penha (BRASIL, 2006) e da criação do crime de feminicídio (BRASIL, 2015). Recentemente, foram tipificados o crime de *stalking* (BRASIL, 2021a) e o crime de violência psicológica contra a mulher (BRASIL, 2021b). Além da proteção legal, outras ações foram criadas e aplicadas com o intuito de incentivar denúncias e minimizar os focos de criminalidade nesse segmento da sociedade, como o programa Sinal Vermelho e o programa Mulher Mais Segura, da Secretaria de Segurança Pública (SSP/DF) – este reúne medidas, iniciativas e ações de enfrentamento aos crimes de gênero e fortalecimento de mecanismos de proteção a esse público (LU, 2021).

A Lei Maria da Penha foi concebida para tutelar a mulher que se encontra em situação de vulnerabilidade no âmbito de uma relação doméstica e familiar (BRASIL, 2006). A Lei nº 13.104/2015, conhecida no Brasil como a Lei do Feminicídio, alterou o artigo 121 do Código Penal Brasileiro (Decreto-Lei nº 2.848/1940), transformando o feminicídio em uma qualificadora do crime de homicídio, alteração que torna aquele um crime hediondo (SABADELL, 2016).

Para Souza e Barros (2017), a Lei do Feminicídio é considerada uma continuação da política legislativa iniciada com a Lei Maria da Penha; porém, o grande ganho gerado por essa lei foi a visibilidade real do tamanho da violência cometida contra as mulheres em nosso país no que se refere ao desfecho fatal da sequência de violências sofridas por elas. Assim, os dados gerados pela criação e aperfeiçoamento desses mecanismos legais permitem o aprimoramento, avaliação, efetividade e implementação de políticas públicas para coibir a violência (TOLOSA, 2017).

Com a vigência da Lei Maria da Penha e a inclusão do feminicídio no rol das qualificadoras, gera-se maior proteção às mulheres. Ademais, novas iniciativas e mecanismos de gestão podem promover melhorias nos resultados de combate à violência doméstica no Brasil – estudos regionalizados em unidades da federação, em especial, podem subsidiar a tomada de decisão de gestores e formuladores de políticas públicas.

Entre os desafios associados à realização e utilização de informação e conhecimento na busca pela melhoria nos indicadores de serviço público, encontra-se a implementação da gestão do conhecimento, que segundo Batista (2012), é um meio para alcançar os objetivos da organização pública. A gestão do conhecimento tornou-se essencial às organizações privadas e públicas, configurando-se como uma prática de gestão que agrega e impulsiona seus processos de trabalho, para se manterem

competitivas, aumentarem sua eficácia e assegurar a continuidade e boa apresentação de seus produtos e serviços (CAMPOS; BAPTISTA, 2008). Segundo Al Ahbabi *et al.* (2019), o impacto significativo do processo de gestão do conhecimento no desempenho das organizações públicas pode motivar os tomadores de decisão e formuladores de políticas a implementá-lo e utilizá-lo.

Para Ferro Júnior (2007), organizações nas quais existem barreiras significativas à comunicação entre departamentos têm dificuldade em desenvolver soluções conjuntas, pois mantêm ilhas de conhecimento. Para o autor, a complexidade da análise das informações na atividade policial aponta para dificuldades na verificação de elementos associados à conduta criminosa em situações complexas, por isso exigem um processo de transformação de grandes volumes de dados díspares em informações com significado.

Em âmbito regional, especificamente no Distrito Federal, o plano estratégico da Polícia Civil do Distrito Federal (2019-2023) aponta a preocupação no aprimoramento do uso da tecnologia da informação e comunicação por meio de investimentos em tecnologia e inteligência policial (DISTRITO FEDERAL, 2019); porém, a questão da perda do conhecimento e estratégias sobre como compartilhar informações e disseminar o conhecimento podem ser aperfeiçoadas. Por exemplo, um estudo de trabalho policial descobriu que a aposentadoria em massa de servidores gerou a dissipação de conhecimentos importantes, como o conhecimento de serviços e funções fornecidas por grupos e unidades policiais especializadas, conhecimento dos processos, procedimentos e políticas de tratamento de atribuições especiais e conhecimento de como navegar na burocracia organizacional para obter resultados rápidos (HU, 2010).

Assim, por meio da gestão do conhecimento nas delegacias da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), novas estratégias, políticas, iniciativas, reforço de equipes, programas ou práticas podem ser desenvolvidos para construir uma lista de boas práticas de governança, visando também sua implementação nas seções de atendimento à mulher (SAM) das delegacias da PCDF para melhor desempenho no combate à violência doméstica contra as mulheres.

Para Massaro *et al.* (2015), a gestão do conhecimento é um tema que tem crescido em importância dentro do setor público. Wiig (2002) destaca os benefícios da GC nas organizações públicas devido à capacidade e transparência, bem como para fazer com que tais instituições funcionem efetivamente. O conhecimento é encontrado por meio de comparações entre as situações, das consequências de decisões tomadas, das conexões

entre um novo conhecimento e os conhecimentos acumulados e da conversação, que é o compartilhamento das informações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O debate no âmbito das organizações públicas sobre pesquisas na área de conhecimento organizacional evidencia a necessidade de mais investigações das formas organizacionais, dos mecanismos e das ferramentas que permitem a criação, compartilhamento e preservação do conhecimento dentro de organizações públicas (AGRIFOGLIO; METALLO; DI NAUTA, 2021).

Além disso, no que tange à gestão do conhecimento na gestão pública, Seba *et al.* (2012) ressaltam que há peculiaridades específicas no setor público – como hierarquia e organizações burocráticas –, que tendem à acumulação de conhecimento, resistência à mudança e foco mais forte em abordagens baseadas nas pessoas em comparação às organizações privadas.

Para Pee e Kankanhalli (2016), duas tendências na administração pública têm promovido conjuntamente o desenvolvimento de fortes capacidades de gestão do conhecimento nessas organizações: (i) as reduções de pessoal, exonerações e aposentadorias exigem formas mais efetivas de capturar o conhecimento para minimizar perdas, reter capital intelectual e promover o treinamento de novos funcionários e (ii) as organizações públicas estão usando cada vez mais a tecnologia da informação e precisam desenvolver uma forte capacidade de compartilhar, aplicar e criar conhecimento.

Embora o estudo da GC no setor público tenha avançado (MASSARO *et al.*, 2015), a pesquisa existente ainda é bastante fragmentada em relação às práticas de compartilhamento ou transferência de conhecimento (PEE; KANKANHALLI, 2016), bem como no que tange às ferramentas e técnicas que facilitam o armazenamento e compartilhamento de conhecimento (RICHARDS; DUXBURY, 2015).

Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é uma mistura fluida de experiência concentrada, valores, informações básicas e percepções experimentadas, fornecendo uma estrutura para avaliar e integrar novas experiências e informações. Além da definição de conhecimento, os autores também definem o que são dados e informações, pois não os consideram sinônimos, ainda que estejam relacionados entre si.

Dessa forma, dados consistem em um conjunto diferente de fatos objetivos, relacionados ao evento; informação, por sua vez, é entendida como dados que têm impacto, que afetam o julgamento e o comportamento do destinatário (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Os mesmos autores enfatizam a necessidade de entender o significado

dos dados, das informações e do conhecimento para o sucesso do trabalho relacionado ao conhecimento.

Nesse sentido, a ocorrência policial e as denúncias anônimas são importantes produtos da investigação criminal, iniciada após a comunicação do fato, ou seja, é após a realização desse procedimento administrativo que o inquérito policial pode ser instaurado (OLIVEIRA, 2011). Ao final, o resultado do processo é destinado ao judiciário. A ocorrência policial envolve a mais relevante atividade da Polícia Civil, bem como a denúncia anônima (FERRO JÚNIOR, 2007), pois, no bojo dos dados e informações de diversas fontes, pode estar a solução da investigação criminal. Porém, Ferro Júnior (2007) destaca que, por estar envolta em tantos dados, a potencial solução do crime se mantém oculta, devido ao volume e à dispersão de dados e/ou informações.

Ao observar os dados da PCDF sobre denúncias e apurações relacionadas à violência doméstica e familiar, depreende-se que o número de denúncias é expressivamente maior que o número de apurações. Em 2020, o total de denúncias foi de 2.989; destas, 1.088 tiveram retorno como apuradas, ou seja, cerca de 36% do total de denúncias teriam sido preliminarmente apuradas, de acordo com os dados obtidos no sistema de denúncias² da Polícia Civil do Distrito Federal.

Brown e Brudney (2003) explicam que, quando confrontados com ambientes mal estruturados (alta incerteza e variabilidade de tarefas), os tomadores de decisão preferem, muitas vezes, confiar em uma abordagem intuitiva, simbólica e política de tomada de decisão, ao invés de baseá-las em dados sistemáticos e heurísticas incorporadas na informação e tecnologia. No âmbito da administração pública, a estrutura para otimizar os processos de tomada de decisão e planejamento pode criar condições para que os gestores públicos tentem resolver problemas complexos que afetam os órgãos verticalmente e horizontalmente (BROWN; BRUDNEY, 2003). Ao atuar nesse sentido, a prática da gestão do conhecimento busca atingir os objetivos organizacionais por meio da estrutura de pessoas, tecnologia, gestão da informação e conteúdo do conhecimento, incluindo uma série de fatores que convergem para a gestão do conhecimento (DAVENPORT; MARCHAND, 2004).

Conforme Davenport e Prusak (1998), o conhecimento pode ser pensado como o principal diferencial do órgão para se adaptar ao ambiente competitivo, em razão da complexidade e do excesso de informações a que as organizações policiais se submetem

² Os dados contidos nesse sistema são de acesso restrito aos servidores da instituição, motivo pelo qual a fonte não foi indicada na lista de referências deste estudo.

na atualidade e da necessidade de aumentar a capacidade investigativa – a qual se torna limitada quando exercida somente pela experiência e intelecto dos investigadores. A tecnologia da informação, gestão do conhecimento, distribuição e disseminação da informação e a inteligência organizacional são aspectos relevantes nesse processo. Os desafios e os problemas relacionados à criminalidade no mundo moderno trazem a reflexão sobre a importância de um sistema organizacional voltado para o acesso e para a disponibilidade de conhecimento a todos da organização (FERRO JÚNIOR, 2007).

Existem trabalhos sobre a GC no setor público, tais como os estudos de Al Ahbabi *et al.* (2019), que se propuseram a analisar e compreender a intrincada relação entre os processos de gestão do conhecimento e o desempenho das empresas do setor público em termos de desempenho operacional, de qualidade e de inovação. Os autores concluíram que todos os quatro processos de gestão do conhecimento (criação, captura e armazenamento, compartilhamento e aplicação/uso) tiveram um impacto positivo e significativo na qualidade operacional e no desempenho de inovação do setor público nos Emirados Árabes Unidos. Massingham (2014) avaliou ferramentas de gerenciamento do conhecimento em um grande departamento público da Austrália, que enfrentava ameaças por perda da capacidade causada pelo envelhecimento da força de trabalho e perda de conhecimento. Ressaltem-se ainda os estudos de Pee e Kankanhalli (2016), que identificaram os fatores que influenciam a GC em organizações do setor público, fundamentada na visão baseada em recursos e na avaliação do impacto da GC sobre a eficácia organizacional, e de Balbino, Nunes Silva e Pereira Queiroz (2016), que analisaram o ciclo de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs).

No geral, ao considerar tais literaturas, percebe-se a necessidade e a importância da GC para o desenvolvimento do setor público. Portanto, a boa implementação da GC na PCDF pode efetivamente gerar benefícios nas ações de proteção às mulheres. De acordo com Al Hussain *et al.* (2012), a capacidade dos governos de melhorar os serviços depende muito do compartilhamento de conhecimento em todo o espectro organizacional.

Nesse contexto, Massaro *et al.* (2015) destacaram que as entidades do setor público enfrentam maiores pressões para representatividade, responsabilidade e capacidade de respostas – até mais do que as empresas do setor privado. Portanto, os governos correm o risco de se tornarem defasados, a menos que comecem a estabelecer fortes objetivos de GC e estratégias como uma forma potencial de enfrentamento desses desafios (OCDE, 2003).

Considerando a importância da gestão do conhecimento e sua contribuição para a melhoria do desempenho organizacional, o presente estudo analisará fatores associados a esse processo dentro da Polícia Civil do Distrito Federal. Em outras palavras, pretende-se diagnosticar se os vários aspectos da gestão do conhecimento estão sendo desempenhados de modo a contribuir com a administração dentro do órgão.

Nesse contexto, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: qual o grau de maturidade da gestão do conhecimento na Polícia Civil do Distrito Federal no âmbito do enfrentamento da violência doméstica contra mulher e do feminicídio?

A presente questão orientou a formulação do objetivo geral, qual seja, avaliar o grau de maturidade da gestão do conhecimento na Polícia Civil do Distrito Federal em relação ao enfrentamento da violência doméstica contra a mulher e do feminicídio.

Para alcance do objetivo finalístico do presente estudo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) descrever as ocorrências de violência doméstica, de feminicídio, denúncias anônimas e apurações das denúncias na base de dados da Polícia Civil no Distrito Federal; (ii) mensurar o nível de maturidade em gestão do conhecimento nas diferentes delegacias da PCDF; (iii) identificar quais os fatores associados à gestão do conhecimento nas delegacias; (iv) verificar a relação da influência de critérios de gestão do conhecimento e os resultados da GC na PCDF.

No que tange à delimitação da presente pesquisa, ou seja, ao estabelecimento de limites para a investigação, dado que nem todos os aspectos do problema podem ser pesquisados simultaneamente (GIL, 2019), o foco desse trabalho restringiu-se ao enquadramento teórico que trata dos temas gestão do conhecimento (GC), criação do conhecimento e gestão do conhecimento na administração pública, pautados no modelo de gestão de conhecimento de Batista (2012) e no modelo de GC no setor público de Pee e Kankanhalli (2016).

A análise da gestão do conhecimento visa contribuir não apenas com a PCDF, mas também com as polícias civis de outros estados da federação, na medida em que o serviço de polícia se utiliza do registro e de estatísticas de denúncias anônimas e ocorrências policiais para formalização e compilação de peças informativas no decurso da investigação criminal. Assim, o presente estudo justifica-se pela relevância da gestão do conhecimento, que, aplicada à administração pública, segundo Batista (2012), pode ajudar a enfrentar novos desafios, executar práticas inovadoras, melhorar a qualidade dos processos e aumentar a capacidade organizacional.

Consequentemente, espera-se colaborar para a solução do problema levantado nesta pesquisa científica, uma vez que, segundo Riege e Lindsay (2006), há necessidade de o governo operacionalizar parcerias eficazes para o desenvolvimento de melhores políticas públicas, fornecendo caminhos com bom custo-benefício para conhecimento e especialização e contribuindo para a execução da responsabilidade pública.

A pesquisa se sustenta no fato de que o conhecimento passou a ser considerado um dos principais ativos da organização, tanto para as empresas privadas quanto para a administração pública (PE; KANKANHALLI, 2016). Portanto, o diagnóstico da maturidade da GC na PCDF pode ser considerado um passo relevante para identificar atividades falhas e pouco desenvolvidas. É importante ressaltar que os benefícios diretos deste trabalho se aplicam à PCDF, permitindo a melhoria contínua da gestão do capital de conhecimento adquirido por seus policiais, com a otimização do cumprimento de sua missão institucional. Além disso, são considerados os impactos no planejamento organizacional e social, como a agregação de valor às atividades da organização (PEE; KANKANHALLI, 2016) e aos serviços da administração pública em benefício da segurança das mulheres.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem o objetivo de estabelecer a base teórica deste estudo, ao fornecer os principais conceitos relacionados ao tema desta pesquisa. Propõe-se, assim, uma revisão de literatura de aspectos relacionados à gestão do conhecimento, abrangendo desde a criação do conhecimento em si aos seus modelos e modos de diagnóstico, numa perspectiva geral, porém pormenorizada, de suas atividades, e relacionando-as, em especial, à implementação de ações no combate à violência contra mulher.

2.1 Criação do conhecimento

Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é uma mistura fluida de experiência concentrada, valores, informações básicas e percepções experimentadas, fornecendo uma estrutura para avaliar e integrar novas experiências e informações. Aliado ao conceito de conhecimento, há que se distinguir dois outros elementos: dado e informação. Assim, dados são um conjunto diferente de fatos objetivos, relacionados ao evento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Já a informação é definida como dados que

têm impacto, que afetam o julgamento e o comportamento do destinatário (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Os autores, em seu estudo, levam em consideração o registro estruturado de transações e as matérias-primas básicas usadas para criar as informações, e enfatizam a necessidade de entender o que esses três elementos significam para o sucesso do trabalho relacionado ao conhecimento.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional é um conceito mais amplo e dinâmico e pode ser descrito como a interação entre o conhecimento tácito e o explícito. É a fase que se refere à capacidade de uma empresa ou organização em gerar ideias inovadoras e soluções (MARAKAS, 1999). Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, iniciando no nível individual, passando para o grupo e então para a organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Desse modo, a criação de recursos de conhecimento não ocorre em abstração deste, mas sim com base nas capacidades atualmente disponíveis da empresa (ALAVI; LEIDNER, 2001).

A capacidade de uma organização em criar conhecimentos, disseminá-los e incorporá-los a produtos, serviços e sistemas são considerados por Nonaka e Takeuchi (1997) como gestão do conhecimento. No constructo proposto, a gestão do conhecimento (GC) é definida como o processo para criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para Pee e Kankanhalli (2016), a captura de conhecimento inclui sua coleta, organização e armazenamento para recuperação futura. Para as autoras, o conhecimento explícito pode ser capturado em repositórios de conhecimento eletrônicos e sistemas de gerenciamento de documentos; por sua vez, o conhecimento tácito, menos codificável, pode ser distribuído entre os funcionários, por meio de especialistas que conectam buscadores de conhecimento a funcionários experientes. O conhecimento também pode ser obtido de fontes externas, como fóruns públicos e sites de redes sociais (PEE; KANKAHALLI, 2016).

A captura regular de conhecimento pode reter capital intelectual, facilitar o treinamento de novos funcionários e gerar assimilação da memória institucional (KIM; LEE, 2006). Pode, assim, minimizar possíveis interrupções do funcionamento dos órgãos, que, em alguns serviços públicos, podem gerar consequências catastróficas (PEE; KANKANHALLI, 2016). O conhecimento é a maneira pela qual os dados e as informações são filtrados, analisados e convertidos em algo útil para uso específico

(DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Nesse sentido, ele tem sido considerado o ativo intangível mais importante das organizações, sendo apontado como o principal impulsionador para o desenvolvimento da economia e obtenção de vantagem competitiva (CHIAVENATO, 2011). Para o mesmo autor, o conhecimento conduz a novas formas de trabalho, novas tecnologias e novas formas de interação humana.

Sua aquisição estará ligada à criação de conhecimento, que pode ocorrer por meio do processo de aprendizagem ou como resultado do relacionamento da organização com outras organizações. Portanto, adquirir conhecimento significa acumulá-lo e absorvê-lo, ou seja, não basta desenvolver plataformas inovadoras e tecnológicas: é preciso ter a capacidade de reconhecer o valor de determinado conhecimento antes de aplicá-lo (GONZALEZ; MARTINS, 2017).

Já seu armazenamento, de acordo com Gonzalez e Martins (2017), pode ocorrer formalmente, utilizando ferramentas próprias da organização ou incorporando informalmente valores, normas e crenças que permeiam a cultura da organização. Porém, não basta o fato de a organização possuir conhecimento (GONZALEZ; MARTINS, 2017), é preciso compartilhá-lo e distribuí-lo para que seu fluxo seja propício ao aprendizado.

Para Gaspar *et al.* (2016), por ser alicerçado em informações, o conhecimento é o principal fator de evolução da sociedade contemporânea. Contudo, sua aquisição é apenas parte do processo; todo conhecimento útil deve ser utilizado da melhor forma possível. Essa temática conduz ao tópico seguinte, que aborda o processo de gestão do conhecimento.

2.2 Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento originou-se da formalização teórica do processo de criação do conhecimento dentro de uma organização. A proposta foi realizada por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi em meados da década de 1990. Para os autores, esse processo se dá de acordo com o modelo SECI, em um processo em espiral que consiste em quatro etapas: socialização, exteriorização, combinação e internalização. Como criadores de conhecimento, participam desse processo: indivíduo, grupo, organização e interorganização (CARVALHO, 2012).

Para Bukowitz e Williams (2002, p. 17), gestão do conhecimento é “o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”

e, ainda de acordo com os autores, “a riqueza acontece quando uma organização utiliza o conhecimento para criar processos mais eficientes e efetivos”.

Portanto, as práticas e processos de gestão do conhecimento são adicionados às novas tecnologias da informação e comunicação, visando aumentar o poder e a eficácia da organização em atingir seus objetivos, agregando valor aos produtos e serviços prestados e gerando, assim, o poder de trazer a gestão do conhecimento para a vanguarda da organização (GASPAR *et al.*, 2016; BUKOVITZ; WILLIAMS, 2002). Os mesmos autores enfatizam que, embora a tecnologia forneça o compartilhamento de uma grande quantidade de informações, independentemente de lugar e tempo, algumas formas de conhecimento são desenvolvidas com base em uma abordagem mais tradicional, ou seja, por meio de maior contato entre as pessoas, que discutem o que é relevante e irrelevante para a organização.

Na literatura, algumas propostas de classificação das práticas de gestão do conhecimento são elaboradas de acordo com o próprio processo de GC (YOUNG, 2010). Assim, alguns teóricos classificam a prática adicionando dimensões ao processo (DARROCH, 2005); outra visão mostra a junção de dimensões, processos e algumas práticas (OCDE, 2003). Porém, considerando um ponto de vista mais simplificado, mas buscando maior abrangência, alguns autores classificam as práticas em dimensões relacionadas a processos, liderança, pessoas, tecnologia e estrutura organizacional (PEE; KANKANHALLI, 2016; BATISTA, 2012).

Segundo Alavi e Leidner (2001), a potencialização da gestão do conhecimento ocorre quando as organizações podem coletar conhecimento, armazená-lo, transferi-lo e fornecer acesso a suas fontes por meio de mecanismos de identificação e recuperação de informação, visando aplicá-lo às necessidades específicas da organização. Para os mesmos autores, o princípio central da gestão do conhecimento é garantir a implementação eficiente, eficaz e extensa dos processos, ou seja, é permitir a criação, captura e armazenamento, compartilhamento, aplicação e uso de conhecimento para alcançar os objetivos da organização. Davenport e Prusak (1998) enfatizam que é preciso entender a necessidade de gerir o conhecimento e cercá-lo da mesma atenção dedicada à obtenção de outros ativos mais tangíveis pelas organizações.

A gestão do conhecimento é um ramo que estuda o conjunto de práticas relacionadas ao conhecimento que geram valor para a organização. O processo de gestão desse ativo relaciona-se com a identificação, troca, criação, armazenamento, proteção, valorização, negociação, comercialização e uso como fonte de conhecimento

organizacional (LEONARDO; BASTOS, 2014). Essa área gerencia recursos de conhecimento, oferecendo governança corporativa, criando valor a partir do conhecimento e possibilitando melhorias de desempenho em termos de resolução de problemas e produtividade (MASSINGHAM, 2014).

A GC é, assim, uma ferramenta facilitadora do desenvolvimento organizacional, seja público ou privado. Na seção seguinte, serão abordados alguns aspectos da GC na administração pública.

2.3 Gestão do conhecimento na administração pública

A gestão do conhecimento pode e deve ser utilizada no setor público, pois, por meio dos processos de GC, o servidor público pode executar atitudes positivas em relação à aprendizagem e adotar importantes valores éticos e morais (BATISTA, 2012). A implementação da gestão do conhecimento na administração pública pode fornecer serviços de alta qualidade e fornecer serviços eficientes e eficazes para a sociedade, como enfatizou Massingham (2014), podendo até promover o desenvolvimento econômico e social.

Para Rocha e Ferreira (2018), a gestão do conhecimento é uma importante ferramenta para promover a agilidade e padronização das atividades em uma organização, uma vez que permite o gerenciamento de informações e de conhecimento. De acordo com os mesmos autores, a gestão do conhecimento dentro da administração pública é um grande obstáculo, pois as atividades desenvolvidas pelas instituições públicas não são padronizadas. Assim, a política de retenção de conhecimento original é adotada de forma que, diante da constante perda desse ativo, seja possível manter o conhecimento necessário para a execução da atividade.

No setor público, conforme Al Ahabbi *et al.* (2019), a gestão do conhecimento envolve a participação de mais entidades do setor público, para aumentar a validade e generalização das descobertas e, dessa forma, provocar mais implicações gerenciais relevantes. Desse modo, para Henry (1974), a gestão do conhecimento é vital; a profissão e disciplina da administração pública deveriam reconhecer suas implicações, beneficiando o futuro das políticas de gestão.

A administração pública tem enfrentado desafios e procurado desempenhar sua função social de forma profissional, aprimorando seus sistemas e buscando novos modelos de gestão para a melhoria da qualidade dos serviços e ampliação da capacidade

do governo em investimentos de recursos para obtenção de bons resultados (BRAUN; MUELLER, 2014). Luen e Al-Hawamdeh (2001) analisaram a gestão do conhecimento no trabalho policial, afirmando que muitas organizações do setor público possuem uma gestão do conhecimento insuficiente, o que pode levar à perda de memória institucional, lacunas de conhecimento e tomadas de decisão equivocadas.

Os mecanismos de gestão do conhecimento demandam adaptações para serem aplicados às instituições públicas. De acordo com Brito *et al.* (2012), as estratégias de gestão do conhecimento em organizações privadas são utilizadas para obter vantagem competitiva e operar de forma sustentável no mercado, ao passo que, no setor público, essa motivação centra-se na necessidade de lidar com as pressões sociais individuais de uma sociedade cada vez mais exigente. Segundo Viorel e Radu (2015), uma das diferenças está nas metas a serem alcançadas: o setor público visa atingir metas em diversos campos: previdenciário, financeiro, da proteção social, de supervisão, entre outros. A meta do setor privado, por outro lado, é o lucro, valor das ações e portfólio eficiente da marca. No setor público, a capacidade de GC pode ser vista como um aditivo, ou agregado formal, da capacidade de uma organização em capturar, compartilhar, aplicar e criar conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001).

Segundo Wiig (2002), os objetivos da gestão do conhecimento para a administração pública buscam fornecer: efetividade dos serviços e funções para implementar a agenda pública; uma sociedade estável, justa, ordenada e segura, engajando os cidadãos a dela participarem; um nível aceitável de qualidade de vida pela construção, manutenção e fomento ao capital intelectual, comercial e público; e uma sociedade próspera pelo desenvolvimento dos seus cidadãos.

Realizada essa abordagem inicial, a seção seguinte abordará alguns modelos de gestão do conhecimento, inclusive o proposto por Batista (2012), elaborado especificamente para a administração pública no contexto brasileiro.

2.4 Modelos de gestão do conhecimento

Considerando que o presente estudo objetiva analisar os fatores da gestão do conhecimento associados ao enfrentamento da violência doméstica contra a mulher no contexto da Polícia Civil do Distrito Federal, optou-se por estabelecer um modelo empírico com base nos modelos teóricos existentes, a fim de permitir a realização da presente investigação e análises vinculadas a uma realidade concreta. Dessa forma, os

subtópicos seguintes contêm informações acerca de modelos já elaborados dentro da gestão do conhecimento relevantes para o presente estudo.

2.4.1 Modelo de Terra (2005)

A abordagem da gestão do conhecimento apresentada por Terra (2005) traz o modelo que propõe sete dimensões do conhecimento, com foco nos níveis estratégico, operacional e de infraestrutura, sugerindo que os gestores de uma organização facilitem a criação e o compartilhamento desse ativo mediante a atuação nas dimensões descritas a seguir (TERRA, 2005):

1. O elemento estratégico é o aspecto que determina e foca em áreas de conhecimento, esclarece estratégias, define metas e analisa a relação construída entre conhecimento organizacional e estratégia de negócios.
2. A cultura organizacional é o aspecto cujo objetivo é desenvolver uma cultura com foco no aprendizado contínuo e na inovação. É considerado um fator facilitador, mas pode, do mesmo modo, impedir a criação e disseminação de conhecimento no ambiente organizacional.
3. A estrutura organizacional é a dimensão com a finalidade de analisar o modelo estrutural com o intuito de promover a inovação, o aprendizado e o trabalho em equipe, adequando-o às práticas de gestão do conhecimento.
4. A gestão de recursos humanos é o aspecto que tem como foco políticas de gerenciamento de pessoas da organização, ou seja, visa analisar como elas podem trabalhar para criar, disseminar e armazenar conhecimento dentro da organização.
5. O sistema de informação é a dimensão de avaliação do banco de dados, incluindo a tecnologia da informação para facilitar a identificação, acesso e distribuição de informações relacionadas ao trabalho dos funcionários na organização.
6. A medição de resultados é a dimensão de análise das atividades aplicadas na organização considerando os diferentes aspectos do capital do conhecimento, executando um acompanhamento detalhado das principais competências para a empresa e para o crescimento das habilidades da equipe.

7. Aprender com o ambiente visa a análise de capacidade da estrutura organizacional, que envolve aprender com o ambiente externo, por meio de relacionamento com clientes, fornecedores e de alianças com organizações.

Terra (2005) mostra que a gestão do conhecimento está diretamente associada às práticas de gestão, aos estágios de aprendizagem individual e compartilhada, à colaboração nos níveis organizacional e individual, a normas e fatores formais e informais, bem como a fatores de estratégia e operações.

2.4.2 Modelo de Angeloni (2008)

O modelo de gestão do conhecimento de Angeloni (2008) é baseado em três aspectos, a saber: pessoas, infraestrutura organizacional e tecnologia.

A dimensão de pessoas está relacionada às características pessoais ligadas ao conhecimento e inclui variáveis de aprendizagem, criatividade e inovação, modelos mentais, compartilhamento e intuição. É uma dimensão que integra diferentes níveis de conhecimento e expressão, coordenação das ações de todos os indivíduos e desenvolvimento das suas competências (ANGELONI, 2008).

As dimensões da infraestrutura organizacional, segundo Angeloni (2008), devem desenvolver a implementação de variáveis importantes, a saber: abordagem geral através da visão holística, cultura, estilo de gestão e estrutura. A autora explica que a visão geral busca um entendimento da organização dentro de uma visão global, na qual se deve trabalhar a cultura e buscar um estilo de gestão que favoreça uma gestão participativa e flexível.

A autora enfatiza que o ser humano é o agente que cria conhecimento em organizações e, portanto, as condições certas devem ser fornecidas para o trabalho criativo; caso contrário, a organização não poderá resistir de outra forma. Tais condições consistem na segunda dimensão proposta pela autora: a infraestrutura organizacional.

Recursos tecnológicos para gerenciar o conhecimento acumulado e desenvolvido na organização, como computadores, *softwares* e redes constituem o terceiro aspecto da gestão do conhecimento, o aspecto da tecnologia (ANGELONI, 2008). Para a autora, dimensões e variáveis estão interligadas e são consideradas essenciais para a transformação da organização.

2.4.3 Modelo de Nonaka e Takeuchi (2008)

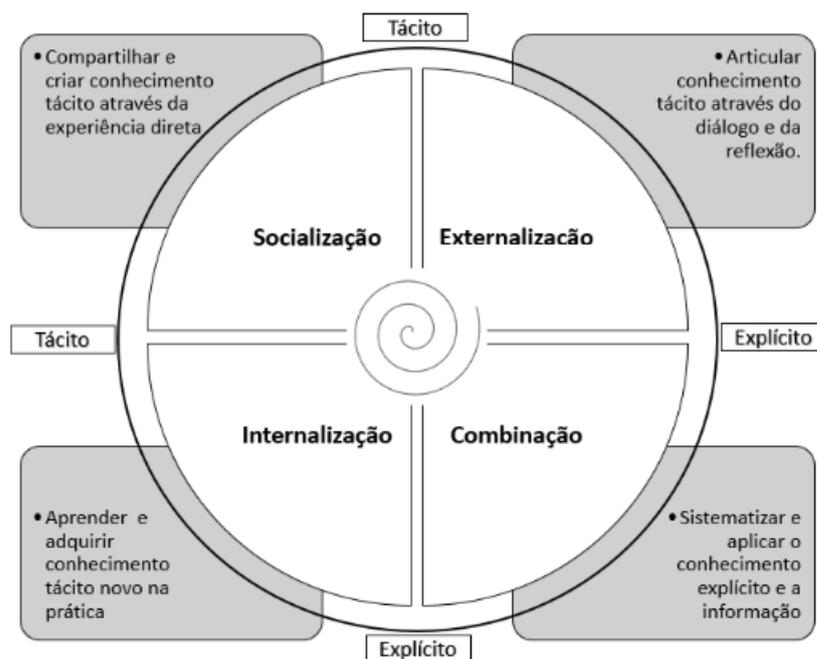
O modelo de Nonaka e Takeuchi (2008) é baseado em um modelo de criatividade holística de conhecimento, em que conhecimento tácito e explícito constituem a dimensão epistemológica, na qual indivíduos, grupos e organizações formam a dimensão ontológica para compartilhar e disseminar o conhecimento, fator essencial para criar novo conhecimento e gerar inovação.

Nonaka e Takeuchi (2008) enfatizam a necessidade de integrar as duas abordagens a partir de perspectivas culturais, epistemológicas e organizacionais, para que todos na organização possam aprender o conhecimento tácito. De acordo com essa lógica, os autores explicam que o conhecimento transforma-se em um valor para a organização quando se torna internalizado e o modelo mental técnico das pessoas é modificado.

As organizações podem criar conhecimento transformando o conhecimento tácito em conhecimento explícito por meio de quatro modos de transformação, a saber: socialização, externalização, combinação e alinhamento através da internalização, formando uma espiral. Dessa forma, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral que começa no nível individual, passa para os grupos e depois para organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Na Figura 1, é possível visualizar o processo da espiral do conhecimento, que pode, segundo os autores, se tornar um recurso estratégico no contexto organizacional:

Figura 1 – Processo SECI



Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008, p. 24)

O processo SECI, representado na Figura 1, consiste em diferentes combinações das entidades de geração de conhecimento: (i) socialização: de indivíduo para indivíduo; (ii) externalização: de indivíduo para o grupo; (iii) combinação: do grupo para a organização e (iv) internalização: da organização para o indivíduo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 24). O que impulsiona a ampliação e criação de novos conhecimentos, de acordo com os autores, é a interação contínua, dinâmica e simultânea entre conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Para Choo (2003), autor que tratou os conceitos de Nonaka e Takeuchi (2008) para propor o seu próprio modelo, as etapas do modelo SECI são: (i) socialização: processo de experiências compartilhadas para criar conhecimento tácito, como modelos mentais compartilhados e habilidades técnicas; (ii) externalização: processo de construção do conhecimento no qual o conhecimento tácito torna-se explícito pelo compartilhamento de metáfora, analogias, modelos ou histórias; (iii) combinação: processo em que partes incompatíveis de conhecimento explícito se combinam e levam à produção de novo conhecimento explícito – essa é a transferência típica da aprendizagem em escolas e programas de instrução – e (iv) internalização: processo de aprendizagem e socialização mediante a repetição de uma tarefa, a fim de que o conhecimento explícito de princípios e procedimentos seja absorvido como conhecimento tácito.

Nonaka e Takeuchi (2008) explicam que a organização precisa apoiar e incentivar atividades de criação do conhecimento para os indivíduos e propiciar-lhes um contexto apropriado para compartilhá-lo com o coletivo por meio do diálogo, discussão e troca de experiências.

Os tópicos a seguir tratam especificamente dos dois modelos de gestão do conhecimento adotados na presente pesquisa: de Batista (2012) e de Pee e Kankanhalli (2016), usados para nortear a elaboração do instrumento de coleta de dados e, por conseguinte, a fase empírica deste estudo.

2.4.4 Modelo de gestão do conhecimento de Batista (2012)

O modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira, desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), é uma referência para este estudo. Nele, Batista (2012) apontou que a administração pública precisa de uma nova configuração, pautada na informação e no conhecimento, que crie oportunidades de

interação entre pessoas, liderança e tecnologia, ou seja, a efetivação da GC para melhorar os resultados dos processos e serviços públicos.

Uma opção para a implementação da GC na PCDF é o modelo desenvolvido especificamente para a administração pública por Fábio Ferreira Batista³, técnico de planejamento e pesquisa do IPEA. A proposta de Batista (2012) defende a necessidade de um modelo específico de GC para o setor público e apresenta um modelo genérico, holístico, com foco em resultados e composto por seis componentes básicos:

1. Direcionadores estratégicos: missão, visão, objetivos estratégicos, estratégias e metas, fatores fundamentais para o sucesso da iniciativa de alinhar a GC na organização.
2. Viabilizadores de GC: liderança, tecnologia, pessoas e processos.
3. Processo de GC, que consiste nas seguintes etapas: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar.
4. Ciclo KDCA: K (*Knowledge* = conhecimento) elaborar o plano de GC, D (*Do*) executar, C (*Check*) verificar e A (*Action*) corrigir ou armazenar.
5. Resultados: divididos em resultados imediatos (aprendizagem e inovação) e resultados finais (aumento da eficiência, qualidade, efetividade social, além de contribuir para o cumprimento de princípios como legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade).
6. Partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade.

³ Autor do livro intitulado Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Na obra, o autor traz um guia de como implementar a GC na administração pública e como acompanhar seus resultados.

Figura 2 – Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira



Fonte: Batista (2012)

Batista (2012) afirma que, para o êxito da implementação da gestão do conhecimento, é essencial alinhar a GC a direcionadores estratégicos como: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos e metas, que são os primeiros componentes e servem de fundamento para o modelo. Para o autor, os fatores críticos de sucesso da GC constituem o segundo componente do modelo. São eles: liderança, tecnologia, pessoas e processos.

Batista (2012) também pontua que existem alguns fatores críticos de sucesso para a gestão do conhecimento, como fatores humanos, organização, tecnologia e processos de gestão. Em cada um desses fatores, ele enumera viabilizadores que auxiliam no processo. Um desses fatores impulsionadores é a liderança, pois é por meio dela que as organizações implementam estruturas que podem disseminar o conhecimento. Segundo o autor, a liderança ultrapassa o papel burocrático e pode inspirar outros integrantes, fortalecendo a visão e a estratégia da gestão do conhecimento, colocando em prática os valores incorporados e estimulando o seu compartilhamento.

Outro fator viabilizador de GC, segundo Batista (2012) são os processos de uma organização. Assim, utilizar a GC pode, segundo o autor, auxiliar estrategicamente uma organização, alinhando as competências com sua missão, visão e objetivos organizacionais; incorporar valor no serviço entregue; auxiliar no gerenciamento de

crises, dentre outros. Entre as ferramentas com o objetivo de aumentar a capacidade dos colaboradores na execução dos processos de GC, podem-se citar: *benchmarking* interno e externo, memória organizacional, lições aprendidas/banco de conhecimentos, sistemas de inteligência organizacional, mapeamento ou auditoria do conhecimento, sistema de gestão por competências, banco de competências organizacionais, banco de competências individuais, gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis, educação corporativa, narrativas, *mentoring* e *coaching* e universidade corporativa (BATISTA, 2012).

O terceiro componente é o processo de GC. Para alcançar os objetivos organizacionais, são necessárias cinco atividades nesse processo: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento. Conforme Batista (2012), para ter sucesso, a organização deve incorporar a GC à gestão de processos a fim de que os processos sistemáticos e modelados com o conhecimento adequado contribuam para o desempenho organizacional. Para a execução desta etapa, deve-se utilizar o ciclo KDCA, o quarto componente da GC para o setor público (BATISTA, 2012).

Os resultados da GC formam o quinto componente. São esperados, nesse âmbito, dois tipos de resultados: diretos – aprendizagem e inovação – e finais – que são consequência dos resultados diretos ou imediatos e consistem em: aumento da eficiência, melhora da qualidade e da efetividade social. Podem ainda contribuir para a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012). De acordo com o autor, os resultados proporcionados pela GC no setor público são responsáveis pelo aprendizado e inovação em todos os níveis, resultando em novos produtos, processos, tecnologias, políticas públicas, planos e novos modelos para a gestão da máquina pública.

O sexto componente do modelo de GC para a administração pública são as partes interessadas, quais sejam: o cidadão-usuário e a sociedade. Segundo Batista (2012), identificar as necessidades e as expectativas da sociedade em geral é uma tarefa relevante na GC das organizações públicas (BATISTA, 2012).

Segundo Batista (2012), ao aplicar um novo modelo de gestão dentro de uma organização pública, é necessário que os seus gestores se familiarizem com ele, assimilando todas as suas particularidades a fim de repassá-las para os demais setores e unidades. Com isso, o processo vai sendo incorporado por todos os servidores, até que o nível almejado seja alcançado.

Desse modo, para Batista (2012), os processos de criação, compartilhamento e manutenção (por meio do armazenamento) são essenciais em um modelo de gestão do conhecimento para a administração pública. Além disso, a GC com foco em resultados, avaliada no instrumento, é também um elemento importante do modelo a ser construído para a administração pública, pois assegura que tais práticas trarão benefícios para o cidadão-usuário e para a sociedade mediante a melhoria de processos, produtos e serviços.

Ademais, o autor identifica, no questionário de pesquisa da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), fatores considerados por essa organização como críticos para o sucesso da implementação da gestão do conhecimento nas organizações públicas, quais sejam: (i) o papel da alta administração; (ii) a participação ativa das pessoas (servidores públicos e demais colaboradores); (iii) o uso das tecnologias da informação e comunicação e do governo eletrônico; (iv) a definição de estratégia e política de gestão do conhecimento; (v) a implementação de práticas de gestão do conhecimento relacionadas aos seus próprios processos; (vi) a instituição de uma estrutura de governança de gestão do conhecimento; (vii) o estabelecimento de um sistema de reconhecimento e recompensa para promover uma cultura de compartilhamento do conhecimento; (viii) a implementação de iniciativas de compartilhamento da informação e do conhecimento entre as organizações públicas e (ix) foco em resultados – eficiência, descentralização, mudança da cultura organizacional, entre outros (BATISTA, 2012).

2.4.5 Gestão do conhecimento por Pee e Kankanhalli (2016)

No âmbito da administração pública, os propósitos da GC diferenciam-se dos da iniciativa privada. São consideradas as especificidades do meio público, seus princípios básicos e direcionadores, o envolvimento dos atores públicos e da sociedade, bem como a limitação de seus regulamentos (PEE; KANKANHALLI, 2016; BATISTA, 2012).

Pee e Kankanhalli (2016), com fundamento na visão baseada em recursos, identificaram interações entre os principais fatores que influenciam a GC no setor público, classificados como: físicos, organizacionais e humanos – embora esses fatores também tenham sido considerados pertinentes ao setor privado.

Essas três categorias de recursos são assim compostas, segundo as autoras: (i) recursos físicos: instalações, equipamentos, matérias-primas, instrumentos financeiros, localização geográfica e tecnologia da informação; (ii) recursos organizacionais: estrutura

formal de relatórios, sistemas de planejamento, controle, coordenação e gerenciamento e (iii) recursos humanos: experiência, julgamento, percepções e relações sociais dos funcionários.

Como resultado do estudo, Pee e Kankanhalli (2016) verificaram que os recursos físicos ajudam as organizações a desenvolver uma capacidade de GC mais forte quando existem recursos organizacionais e humanos favoráveis. Percebe-se, assim, uma interação entre ambas as categorias, de forma que uma depende da outra.

Pee e Kankanhalli (2016) também defenderam a função fundamental da GC na eficácia organizacional, a partir de dados coletados em 101 organizações, e analisaram os fatores que afetam a gestão do conhecimento e os resultados de suas interações. Para as autoras, os recursos materiais, organizacionais e humanos dependem da capacidade de adquirir, compartilhar, aplicar e criar conhecimento. Verificou-se ainda, nos recursos analisados, que a própria estrutura organizacional foi o principal inibidor da eficácia da gestão do conhecimento. Para elas, a defesa institucional da alta administração sobre a importância da gestão do conhecimento foi considerada o recurso mais importante para torná-la eficaz.

As autoras concluíram que é importante adquirir o apoio de altos funcionários públicos no processo, por meio da participação gerencial, planejamento e implementação de GC, contribuindo para que os outros funcionários percebam esse envolvimento e sintam-se motivados a participar, criando um clima colaborativo.

Nesse sentido, para a construção de um governo mais eficaz e para o desenvolvimento de políticas públicas calcadas em conhecimento, a administração pública deve atentar para uma forma mais sistemática e eficaz, contando com o uso de tecnologias da informação e comunicação (JAIN; JEPPESEN, 2013; PEE; KANKANHALLI, 2016) na busca de uma GC eficiente – uma série de práticas e técnicas utilizadas pelas organizações para criar, compartilhar e explorar o conhecimento a fim de atingir as metas organizacionais (JAIN; JEPPESEN, 2013). Além disso, os investimentos em gestão do conhecimento melhoram a eficácia organizacional por meio do reforço da capacidade de gerir o conhecimento (PEE; KANKANHALLI, 2016).

O uso intensivo das tecnologias da informação e comunicação (TICs) na gestão pública acarretou um aumento considerável de dados e informações advindas da sociedade, demandados por ela ou produzidos nas organizações públicas (MELATI *et al.* 2021). Para Pee e Kankanhalli (2016), as organizações públicas utilizam a tecnologia da

informação para colaborar uns com os outros, uma vez que há maior necessidade de desenvolver fortes capacidades de partilha, aplicação e criação de conhecimento.

Com foco na sociedade e nos cidadãos, Pee e Kankanhalli (2016) afirmam que a utilização da GC no setor público colabora para o desenvolvimento de uma forte capacidade de gestão do conhecimento nessas organizações, ao lidar com as reduções de pessoal, exonerações e aposentadorias, processos que demandam formas mais efetivas de capturar o conhecimento a fim de minimizar perdas, reter capital intelectual e facilitar o treinamento de novos funcionários. As autoras destacam ainda que a GC na administração pública pode melhorar a eficácia organizacional, colaborando no enfrentamento de alguns desafios, como a perda de capital humano, devido à alta rotatividade de funcionários da área de tecnologia da informação, e a gestão do estoque de conhecimento e fluxo, devido aos constantes avanços da tecnologia.

O envolvimento do cidadão é uma dimensão essencial para a GC na administração pública, uma vez que permite a comunicação de duas vias, mediante a colaboração e participação, promovendo um relacionamento mais forte e mais inteligente entre os cidadãos e a administração pública (GIL-GARCIA *et al.*, 2016). Na medida em que as organizações públicas buscam cada vez mais envolver cidadãos e empresas na formulação conjunta de políticas públicas, essa participação precisa ser fortalecida na gestão do conhecimento (PEE; KANKANHALLI, 2016).

A análise de ações na administração pública envolve ainda a observação de recursos, com a geração de novas capacidades e desenvolvimento de outras já existentes nas organizações. Nesse sentido, a visão baseada em recursos – *resource-based view* (RBV) – estuda e interpreta recursos internos das organizações e destaca a sua importância no apoio à sobrevivência, crescimento e eficácia geral da organização (PEE; KANKANHALLI, 2016).

Em seu estudo, as autoras analisaram questões de gestão do conhecimento no setor público com base na RBV, usando 101 respostas recebidas de 367 organizações públicas em Cingapura. Pee e Kankanhalli (2016) foram capazes de determinar que o desenvolvimento de fortes recursos de gestão do conhecimento pode melhorar a eficiência do trabalho. Essa constatação ocorreu mesmo com a confirmação de que o sistema de gestão do conhecimento não pôde codificar a *expertise*, por se tratar de um conhecimento tácito que não pode ser especificamente capturado. As autoras ressaltam que o sistema pode ajudar a formar o conhecimento tácito, mas o compartilhamento desse tipo de conhecimento depende da vontade do indivíduo.

Pee e Kankanhalli (2016) examinaram ainda como os investimentos específicos em gestão do conhecimento interagem com recursos organizacionais e influenciam o desenvolvimento dessa capacidade no setor público. A estrutura organizacional é um recurso estratégico que se relaciona com a alocação de funções de trabalho e de mecanismos administrativos para controlar e integrar as atividades (CHILD, 1972). Ela dita os canais formais por meio dos quais o conhecimento flui em uma organização, e uma estrutura rígida pode dificultar o fluxo do conhecimento (PEE; KANKANHALLI, 2016).

Os resultados do estudo apontaram que a capacidade de gestão do conhecimento é o agregado, o aditivo e o formativo das habilidades de uma organização na captura, compartilhamento, aplicação e criação do conhecimento. Por fim, as organizações públicas que possuem uma forte capacidade de GC experimentam um efeito de aprendizagem que aumenta sua capacidade de criar valor e responder a demandas ao longo do tempo, acarretando mais eficácia organizacional (PEE; KANKANHALLI, 2016).

2.4.6 Análise dos modelos de GC

Vários modelos de GC têm sido apresentados às organizações. Para Lima (2004), é fundamental que um modelo de gestão do conhecimento contenha mecanismos que, além de suportar o registro e organização do conhecimento explícito, promovam as condições para que os profissionais da empresa tenham acesso a esse conhecimento, estabelecendo, então, o ciclo de transformações.

Um resumo dos modelos descritos nesta seção é fornecido no Quadro 1, elaborado com o objetivo de identificar semelhanças nas propriedades e na estrutura desses modelos:

Quadro 1 – Síntese dos modelos de gestão do conhecimento

Autor	Modelo
Terra (2005)	Modelo envolvendo diferentes tipos de conhecimento que existem dentro da organização e estão estruturados em sete aspectos: (i) fatores estratégicos e alta administração; (ii) cultura organizacional; (iii) estrutura organizacional; (iv) administração de recursos humanos; (v) sistemas de informação; (vi) mensuração de resultados e (vii) aprendizado com o ambiente.
Angeloni (2008)	É um modelo dinâmico de variáveis interligadas, consideradas interdependentes e essenciais para a transformação da organização. É composto por três dimensões: (i) infraestrutura organizacional, que envolve as variáveis: visão holística, cultura, estilo gerencial e estrutura; (ii) pessoas, que envolve as variáveis:

	aprendizagem, criatividade e inovação, modelos mentais, compartilhamento e intuição e (iii) tecnologia, que envolvem as variáveis: computadores, <i>softwares</i> e redes.
Nonaka e Takeuchi (2008)	O processo de GC é um modelo de espiral contínuo, estruturado de acordo com o modelo holístico de criação de conhecimento, considerando dois aspectos: (i) epistemologia formada pelo conhecimento tácito e conhecimento explícito, que se convertem a partir da prática combinatória (explícito para explícito), internalização (explícito para tácito), socialização (tácito para tácito) e externalização (tácito para explícito); (ii) ontológico, formado por indivíduos, grupos e organizações que transferem conhecimento individual para o grupo, que depois passa para organização e para outras organizações.
Batista (2012)	Modelo dedicado à gestão pública. Consiste em cinco componentes básicos: (i) direcionadores estratégicos: (missão, visão, objetivos estratégicos, estratégias e metas), fundamentais para o sucesso da iniciativa de alinhar a GC na organização; (ii) viabilizadores de GC: liderança, tecnologia, pessoas e processos; (iii) processo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; (iv) ciclo KDCA: (K) elaborar o plano de GC, (D) executar, (C) verificar e (A) corrigir ou armazenar e (v) resultados: resultados imediatos (aprendizagem e inovação) e resultados finais (aumento da eficiência, qualidade, efetividade social, além de contribuir para o cumprimento de princípios como a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade).
Pee e Kankanhalli (2016)	É um modelo que considera as interações entre os principais fatores que influenciam a GC no setor público, com fundamento na visão baseada em recursos, classificados como: físicos, organizacionais e humanos: (i) recursos físicos: instalações, equipamentos, matérias-primas, instrumentos financeiros, localização geográfica e tecnologia da informação; (ii) recursos organizacionais: estrutura formal de relatórios, sistemas de planejamento, controle, coordenação e gerenciamento e (iii) recursos humanos: experiência, julgamento, percepções e relações sociais dos funcionários.

Fonte: elaborado pelo autor

Nas propostas apresentadas no Quadro 1, todas as dimensões cobrem sistematicamente a organização, envolvendo todos na gestão do conhecimento, independentemente da função; assim, é possível inferir que as pessoas são um facilitador fundamental da GC. Esse é o papel da alta administração, pois a liderança é muito importante para o sucesso desse processo de gestão.

Nesse sentido, a contribuição da GC para a administração pública, segundo Batista (2012), é potencializar a capacidade de criar, compartilhar e aplicar conhecimento dos gestores públicos de forma coletiva, sistemática e integrada, para melhorar resultados relacionados à qualidade e eficácia dos serviços públicos.

Portanto, os argumentos a favor do uso da GC na melhoria dos processos da administração pública com base no desempenho organizacional permitem o alcance de seus objetivos estratégicos (MATIAS-PEREIRA, 2010). No setor público, a GC possibilita enfrentar novos desafios, melhorar a gestão e qualidade dos processos, levando

a um serviço público eficiente e a benefícios para os usuários-cidadãos e para a sociedade em geral (BATISTA, 2012).

Para implementar a GC no âmbito da administração pública, é necessário o estabelecimento de um plano de gestão do conhecimento (PGC), que, segundo Batista (2012), constitui um meio para criar, compartilhar e adotar o conhecimento na organização. O PGC possui quatro etapas, a saber: diagnóstico, planejamento, desenvolvimento e implementação.

Conforme Batista (2012), a etapa de diagnóstico representa uma das fases fundamentais para implementar qualquer plano de gestão do conhecimento (PGC) e tem a finalidade de autoavaliação da organização. Determina as práticas já implementadas e as condições da organização para a manutenção sistemática dos processos de GC, de forma sustentável e ininterrupta, estabelecendo o momento a partir do qual as outras etapas do PGC poderão ser implementadas.

Na próxima seção, serão descritas algumas ferramentas de diagnóstico da gestão do conhecimento (DGC), que tem como propósito ajudar a identificar áreas de GC nas quais as organizações podem ser mais bem estruturadas, buscando, assim, organizá-las, para que tenham um melhor desempenho.

2.5 Diagnóstico da gestão do conhecimento

A GC está relacionada à melhoria das práticas e procedimentos administrativos no setor público, bem como ao contato direto entre o Estado e a sociedade e outros órgãos privados. Os processos de gestão do conhecimento no setor público, considerando a identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e uso do conhecimento, estão ligados ao aprendizado constante e à inovação (BATISTA, 2012). Para o autor, as práticas de GC visam aumentar a eficiência dos serviços públicos oferecidos à população e podem ser avaliados por meio de modelos de maturidade de gestão do conhecimento.

Existem várias ferramentas de diagnóstico que permitem identificar o estado atual da gestão do conhecimento em uma organização. Para Fátima *et al.* (2015), é possível diagnosticar a maturidade da GC mesmo que sua organização não tenha adotado formalmente práticas nesse sentido.

Fátima *et al.* (2015) propuseram uma ferramenta de diagnóstico para avaliação de maturidade da gestão do conhecimento organizacional em pequenas e médias empresas, composta por dois questionários: o primeiro foi desenvolvido com base na abordagem de

Nonaka e Takeuchi (1997) e buscou investigar socialização, exteriorização, combinação e internalização; o segundo baseou-se no modelo de sete dimensões proposto por Terra (2005): alta direção, fatores estratégicos da cultura, estrutura organizacional, gestão de recursos humanos, informação e comunicação, medição de resultados e aprendizagem com o meio ambiente.

Outra ferramenta de diagnóstico é o método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA). O OKA é composto por 14 dimensões, divididas em três elementos básicos, derivados de processos triangulares iterativos entre pessoa-processo-sistema. A ferramenta é essencial para analisar o progresso e os recursos, e tem como objetivo identificar áreas da organização que precisam de melhorias para a institucionalização no âmbito interno nas organizações (FONSECA, 2006). O instrumento, contudo, possui 205 questões e não leva em consideração as diferenças entre os setores privado e público. Essa ferramenta pode ser considerada longa e complexa, dificultando sua aplicação na maioria das administrações e instituições públicas brasileiras.

A coleta de dados necessários para avaliação do conhecimento sobre uma determinada organização precisa adotar uma abordagem qualitativa. A metodologia OKA é baseada em dados subjetivos específicos da organização analisada e sua aplicabilidade refere-se ao fácil acesso aos dados coletados. A coleta de dados e a avaliação do nível de conhecimento da organização investigada demandam habilidade para o tratamento eficiente das informações e do conhecimento disponível. Essa é uma demanda para que o analista use habilidades diferentes, como intuição – não só sobre as pessoas, mas também em relação aos processos e ao próprio sistema –, tudo com a finalidade maior de agregar valor à organização (FONSECA, 2006).

Cada um dos três elementos que compõem as dimensões do sistema OKA (pessoa-processo-sistema) pode ser usado separadamente para medir a gestão do conhecimento e identificar os principais pontos críticos para avaliação e aplicação (FONSECA, 2006).

Uma terceira ferramenta de diagnóstico é o Modelo de Avaliação do Fórum Europeu em GC, que tem como objetivo diagnosticar o grau de maturidade nas organizações europeias. O modelo de avaliação é baseado no Modelo Europeu de GC e mede os seguintes aspectos: (i) estratégias de GC; (ii) tópicos sociais e humanos de GC; (iii) organização da GC; (iv) processos de GC; (v) tecnologias de GC; (vi) liderança; (vii) avaliação do desempenho de GC e (viii) implementação e *business cases* de GC.

Os fatores-chave de sucesso na implementação da GC propostos na avaliação do modelo do Fórum Europeu também aparecem em outros modelos analisados

anteriormente, tais como liderança, pessoas, processos, tecnologia e avaliação de desempenho de GC.

A metodologia do Prêmio MAKE visa diagnosticar o nível de maturidade das organizações em termos de GC e inovação. A metodologia descreve os fatores de sucesso e os processos de GC que devem ser considerados no modelo de GC para a administração pública. O Prêmio MAKE visa: (i) valorizar e compartilhar lições aprendidas, *cases*, projetos e iniciativas em gestão do conhecimento que atendam a pelo menos um dos critérios abaixo, por meio de documentos e teorias, apresentados e divulgados pelos meios de comunicação utilizados pela TNKBrasil; (ii) incentivar o *benchmark* e *benchmarking* entre organizações congêneres, contribuindo para a disseminação de melhores práticas globais em gestão do conhecimento; (iii) conceder homenagens a organizações cujas iniciativas sejam importantes e interessantes para o estado da arte da gestão do conhecimento.

Tem como critérios: estabelecer uma cultura corporativa de gestão do conhecimento; desenvolver e entregar produtos e serviços baseados na GC; maximizar o valor do capital intelectual; criar e manter um ambiente de compartilhamento de conhecimento; criar e manter uma cultura de aprendizagem contínua e gerenciar o conhecimento do cliente para aumentar a fidelidade e o valor do cliente. Além disso, a administração cria, mantém e apoia a gestão do conhecimento para criar valor para o acionista.

O Prêmio MAKE foi construído com foco em organizações privadas, pois utiliza conceitos com a finalidade de aumentar a fidelidade do cliente e criar valor para o acionista, não aplicáveis diretamente às organizações públicas. No entanto, uma série de fatores importantes podem estar vinculados às instituições públicas, tais como: o papel da liderança; a importância da missão, visão e estratégia da GC; a relação entre GC e aprendizagem e inovação; a importância de aplicar o conhecimento do cliente para agregar valor aos produtos e serviços e a adequação do processo de compartilhamento.

Batista (2012) também elaborou um instrumento de avaliação para diagnóstico do grau de maturidade em GC, que possibilita determinar o grau de utilização da gestão do conhecimento na organização pública e identificar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades de melhoria. O instrumento para a autoavaliação do grau de maturidade proposto por Batista (2012) avalia os critérios de liderança em GC, processos organizacionais, recursos humanos, tecnologias aplicadas à GC, processos voltados para a GC e as práticas de aprendizagem e inovação da organização.

Na seção seguinte, será descrita a ferramenta de diagnóstico da gestão do conhecimento (DGC) proposta pelo autor. A ferramenta tem como objetivo colaborar na identificação das áreas de GC em que a PCDF pode estar sendo ineficiente para, assim, poder estruturá-la de forma a obter mais êxito na gestão do conhecimento.

2.5.1 Diagnóstico da gestão do conhecimento de Batista (2012)

O modelo proposto por Batista (2012) é um instrumento que analisa a GC sobre vários aspectos dentro da administração pública. Por ser um instrumento já validado e por ser mais abrangente em vários aspectos de GC, é adequado para responder às questões que esta investigação propõe, pois pode ser aplicado em parte ou em toda a organização. Neste estudo em específico, as questões do instrumento serão respondidas por gestores ou por pessoas que estejam ligadas ao combate à violência doméstica contra as mulheres na PCDF.

O instrumento para a avaliação do grau de maturidade em GC aplicado na PCDF, insere-se na primeira etapa do DGC, denominada Diagnosticar. Como descrito anteriormente, considerando a importância da GC, esta é a etapa em que a organização pública realiza uma autoavaliação, utilizando, como instrumento, um questionário (*vide* a seção de metodologia).

A etapa Diagnosticar, do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, de Batista (2012), foi desenvolvida para realizar diagnósticos e demonstrar a importância da GC para a organização pública. Segundo Batista (2012), nessa etapa, a organização pública realiza a autoavaliação do nível de maturidade em GC, utilizando o instrumento para avaliação da GC na administração pública que consta no Apêndice B deste estudo.

Os objetivos dessa autoavaliação são: determinar a extensão do uso da GC em organizações públicas, determinar se a organização pública está qualificada para implementar e manter consistentemente os processos de GC e identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria da GC. Com base nessa autoavaliação, foi desenvolvido um *business case* demonstrando a importância da GC para as organizações públicas (BATISTA, 2012).

Na investigação aplicada por Batista (2012), foi elaborado um instrumento de avaliação para diagnóstico do grau de maturidade em GC, que possibilita determinar o grau de utilização de GC na organização pública e identificar seus pontos fortes e fracos,

bem como as oportunidades de melhoria. Esse instrumento de DGC contém 42 questões, divididas em sete critérios, quais sejam: liderança em GC, processo, pessoas, tecnologia, aprendizagem e inovação, processo de GC e resultados de GC.

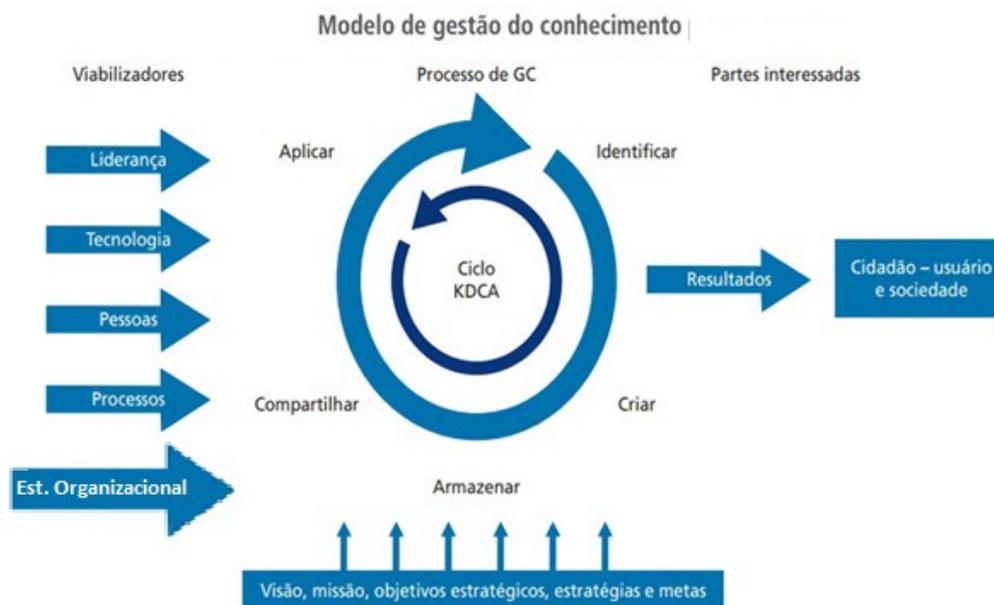
Além de verificar se a organização implementa satisfatoriamente todos os aspectos da gestão do conhecimento, o diagnóstico também pode estimular discussões sobre gestão do conhecimento dentro da organização, com a participação dos membros da equipe. Esse fato pode gerar discussões sobre o que funciona e o que não funciona, dando uma perspectiva diferente sobre o processo e mostrando o potencial de construção de conteúdos e fragilidades que requerem suporte (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

A ferramenta de DGC desenvolvida por Batista (2012) é específica para a administração pública e deve ser respondida pela pessoa mais diretamente relacionada ao assunto a ser analisado. Após a análise do instrumento de DGC, percebe-se que muitas das questões são direcionadas aos gestores, o que favorece a aplicação dessa ferramenta neste estudo, já que serão pesquisados os policiais ocupantes de cargo de gestão, ligados à Seção de Atendimento à Mulher (SAM) nas delegacias da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF).

O modelo teórico proposto para a realização desta pesquisa será baseado na proposta de Batista (2012), acrescida das definições pertinentes à estrutura organizacional de Pee e Kankanhalli (2016).

Assim, os dois modelos teóricos, aqui apresentados e testados empiricamente, serviram de base para a construção do modelo teórico conceitual da presente pesquisa, apresentado na Figura 3, com a inclusão do item Estrutura Organizacional.

Figura 3 – Modelo Teórico Conceitual adaptado de Batista (2012) e de Pee e Kankanhalli (2016)



Fonte: elaborado pelo autor

Estabelecido o modelo de análise, a seção a seguir tratará diretamente dos procedimentos metodológicos realizados neste estudo.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar o percurso metodológico desenvolvido neste estudo, uma etapa relevante tanto para a compreensão da pesquisa em si quanto para a análise proposta. Serão abordados tópicos relacionados à abordagem e ao tipo de pesquisa, a características da amostra selecionada para estudo, aos procedimentos de coleta, tratamento e avaliação de dados, entre outros.

3.1 Abordagem e tipos de pesquisa

A presente pesquisa tem uma abordagem quantitativa, uma vez que utilizará um ferramental estatístico que se destina a descrever as características do fenômeno estudado, bem como busca mensurar as relações das dimensões contidas nos objetivos deste estudo. Segundo Lakatos e Marconi (2011, p. 287), esse enfoque “vale-se do levantamento de dados para provar hipóteses, baseadas na medida numérica e da análise estatística para estabelecer padrões de comportamento”. Os autores destacam ainda que a utilização desse

método pelo pesquisador “procura expressar as relações funcionais entre variáveis e identificar elementos básicos do fato estudado, evidenciando a evolução das relações entre os diferentes elementos”.

No que tange à classificação da pesquisa, toma-se como base os tipos apresentados por Vergara (2016), que a classifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto à finalidade, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, documental, de campo e de caso.

Caracteriza-se como uma pesquisa descritiva porque visa descrever percepções acerca da GC na PCDF. Esse tipo de pesquisa, para Martins (2000), é aquela que “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relação entre variáveis e fatos”. Já Andrade (2004) aponta que, na pesquisa descritiva, “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

Para Richardson (1999), essa modalidade de pesquisa caracteriza-se pelo emprego da quantificação desde a coleta das informações até a análise final por meio de técnicas estatísticas, independentemente de sua complexidade. Já Vergara (1998) destaca que a pesquisa descritiva revela as características de uma determinada população ou de um determinado fenômeno; também pode estabelecer correlações entre variáveis e determinar sua natureza, e não se compromete a explicar os fenômenos que descreve, embora seja a base para tal explicação.

O estudo é considerado bibliográfico porque pautou-se em uma fundamentação teórico-metodológica para a investigação sobre GC na PCDF. A investigação será também documental, pois se valerá de dados internos da PCDF e da SSP/DF que digam respeito ao objeto de estudo. A pesquisa será, por fim, de campo, porque coletará dados primários da PCDF.

3.2 Organização estudada e amostra da pesquisa

A Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) é o órgão do sistema de segurança pública ao qual compete, nos termos do artigo 144, §4º, da Constituição Federal, as funções de polícia judiciária, ressalvadas as de competência da União, e a apuração de infrações penais, exceto as de natureza militar (BRASIL, 1988).

A PCDF é a instância responsável por interligar o Poder Judiciário às atividades das demais agências policiais. Tem como competência constitucional exercer a função de

polícia judiciária. São os policiais civis que fazem o inquérito policial que substancia o inquérito judicial. São responsáveis por investigar condutas típicas do código penal brasileiro, que chegam até eles por meio de denúncias realizadas no balcão da delegacia de polícia (DP) ou por outros meios (MONTEIRO, 2013).

A PCDF tem como negócio a investigação policial, que envolve diversas áreas de conhecimento, como inteligência policial, perícia e identificação criminal. Também oferta à sociedade serviços vinculados ao exercício da cidadania, como emissão de carteiras de identidade e de certidões de antecedentes criminais, além de diversas ações e programas relacionados ao policiamento comunitário. Em 2020, atuavam 4.120 policiais civis no Distrito Federal, entre delegados, peritos, agentes de polícia, papiloscopistas e agentes policiais de custódia⁴.

A PCDF conta com duas delegacias especiais de atendimento à mulher, DEAM I e DEAM II (esta inaugurada em junho de 2020 para atendimento, em especial, das mulheres de Ceilândia e do Sol Nascente). Além disso, a PCDF possui 31 Seções de Atendimento à Mulher (SAM), uma em cada delegacia circunscricional.

Para investigar como ocorre a gestão do conhecimento concernente ao enfrentamento dos casos de feminicídio e violência doméstica cometidas contra mulheres no Distrito Federal, o objeto de estudo foi a Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), com foco nos gestores das 31 delegacias circunscricionais e das 2 delegacias especializadas (DEAM I e DEAM II) do Distrito Federal. Foram requeridas informações dos delegados-chefes e dos chefes das Seções de Atendimento à Mulher (SAM) de cada delegacia. Assim, a população da presente pesquisa consiste em 2 chefes de cada delegacia, com um total de 33 delegados e 33 chefes, ou seja, foram 66 gestores pesquisados, todos ocupantes do cargo de direção e/ou função de chefia, ou seus substitutos imediatos.

No presente estudo, foram pesquisados gestores que gerenciam as ocorrências e denúncias relacionadas à violência contra as mulheres – os delegados-chefes das delegacias, responsáveis pela montagem da equipe da SAM e pelos direcionamentos administrativos e estratégicos da unidade. Também se entrevistaram os agentes de polícia chefes da SAM, responsáveis pela execução e planejamento das ações de apuração das denúncias e ocorrências policiais. São os principais responsáveis pela execução dos

⁴ Dados provenientes de relatório interno da Polícia Civil do Distrito Federal.

processos investigativos e administrativos das atividades ligadas ao combate à violência contra as mulheres.

Foram encaminhadas mensagens eletrônicas aos 66 gestores, solicitando o preenchimento do questionário eletrônico. Do total, obteve-se a resposta de 32 agentes de polícia e 8 delegados-chefes.

Foram realizadas, ainda, consultas nas estatísticas dentro da própria instituição, compondo a análise de dados secundários. Também foram analisados dados referentes à apuração das denúncias anônimas recebidas pela PCDF.

3.3 Procedimentos de coleta de dados e casos-piloto

Foram coletados dados de fontes secundárias e primárias. No que tange à base secundária, foi realizada análise dos relatórios temáticos e de estatísticas da Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal, mais especificamente das bases de dados da violência contra a mulher e de feminicídio. Procedeu-se, também, à análise dos sistemas internos da Polícia Civil do Distrito Federal sobre o tema no departamento de gestão de informações, estatística e denúncias. Para a obtenção dos dados primários, foi aplicado um questionário conforme apresentado no Apêndice B, em que as perguntas foram seccionadas em sociodemográficas e constructos. Os questionários foram entregues pessoalmente e eletronicamente aos respondentes. Em muitos casos, foram realizados contatos diretos para explicar detalhadamente como se daria o preenchimento do questionário, bem como para, por meio desse contato, conseguir uma taxa maior de retorno dos questionários respondidos.

Para ampliar o entendimento do campo de pesquisa, foram realizados estudos de caso-piloto. Segundo Yin (2010, p. 75), “estudos de caso-piloto podem revelar inadequações no projeto inicial ou podem ajudar a adaptá-lo”. Os estudos de caso-piloto não devem ser entendidos como pré-testes (utilizados para melhorar e validar as ferramentas de coleta de dados), pois sua função é ajudar os pesquisadores a melhorar seu projeto de pesquisa, adaptando perguntas e sugestões formuladas e permitindo que eles esclareçam alguns aspectos teóricos de sua pesquisa (YIN, 2010).

Esses contatos iniciais tiveram como finalidade compreender melhor o campo de pesquisa e identificar aspectos e dimensões a serem abordados pelos policiais, para prestar um melhor serviço no atendimento e enfrentamento da violência contra as mulheres no Distrito Federal. Assim, essa etapa-piloto transcorreu por meio de entrevistas com

gestores das áreas de atendimento a mulheres das seguintes delegacias: 1ª DP, 2ª DP, 3ª DP, 4ª DP, 5ª DP, 33ª DP, DATE (Estatística), DEAM 1 (Delegacia da Mulher) e DICOE (Divisão de Controle de Denúncias).

3.4 Validação de roteiro de avaliação de instrumento para diagnóstico da gestão do conhecimento – validade e confiabilidade da pesquisa

O questionário preliminar de avaliação foi criado a partir de informações coletadas na literatura (ACM, 2017; DIAKOPOULOS *et al.*, 2016). Após a consolidação da versão preliminar, o questionário foi enviado aos juízes especialistas via *e-mail* (Apêndice D), conforme Apêndice B, para validação do conteúdo, seguindo as orientações de Pasquali (2010). O valor do conteúdo da ferramenta “avalia subjetivamente a correspondência entre os itens individuais e o conceito por meio de julgamento de especialistas, pré-teste com múltiplas subpopulações ou outros meios” (HAIR *et al.*, 2005, p. 111), para garantir que, além de questões empíricas, sejam consideradas questões práticas e teóricas.

No processo de desenvolvimento do instrumento, um dos principais pontos discutidos nesta avaliação é o número e a qualificação desses juízes. Nesse ponto, a literatura é controversa. Devem ser consideradas as características do instrumento, treinamento, qualificação e disponibilidade dos profissionais necessários (ALEXANDRE; COLUCI, 2011). Considera-se, ainda, que a avaliação do juiz pode envolver procedimentos qualitativos e quantitativos (LYNN, 1986; ALEXANDRE; COLUCI, 2011).

Pasquali (2010) recomenda um mínimo de três e um máximo de cinco juízes, com reconhecido conhecimento (teórico e prático) na área específica (HERNÁNDEZ-NIETO, 2002). Entre os critérios relevantes para a seleção dos juízes, a literatura destaca: ter experiência no assunto, publicar e pesquisar sobre o tema, ser especialista na estrutura conceitual relevante e ter conhecimento de abordagens metodológicas para a construção de questionários e escalas. Menciona-se ainda a disponibilidade de especialistas e até mesmo a participação de pessoas leigas para validar termos e frases (ALEXANDRE; COLUCI, 2011).

Nesse sentido, foram selecionados, conforme Quadro 2, pesquisadores na área de gestão do conhecimento e administração, com o grau de doutorado, para avaliar os itens do questionário segundo os construtos identificados na literatura (Apêndice A).

Quadro 2 – Perfil resumido dos juízes

Professor Adjunto do Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB), credenciado como orientador no Mestrado Profissional em Administração Pública (MPA/UnB). Possui doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA/USP), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), especialização docente em Gestão de Tecnologia da Informação pela Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal (AEUDF) e graduação em Tecnologia em Processamento de Dados (Unesp). É analista do Banco Central do Brasil (BCB) desde 1998, possuindo experiência em gestão pública como coordenador, chefe de subunidade e atuando desde 2016 como assessor pleno do Departamento de Regulação do Sistema Financeiro do BCB. Atua nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, possuindo títulos como autor, avaliador de artigos científicos e como orientador na área de Administração. É pesquisador vinculado ao Grupo de Pesquisa em Operações, Logística e Métodos de Análise – GO META. As principais áreas de interesse de pesquisa contemplam estudos relacionados a organizações públicas e privadas, enfatizando: governança, gestão de riscos, regulação, Sistema Financeiro Nacional, tópicos em Administração de sistemas de informação.

Professor Associado do Centro de Ciências Sócio-Organizacionais da Universidade Federal de Pelotas. Graduado em Administração Hospitalar pela Universidade Federal de Pelotas (2003), mestre em Administração, área de concentração Competitividade e Estratégia, pela Universidade Federal de Santa Maria (2005) e doutor em Administração, área de concentração Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2011). Realizou estágio de doutorado (doutorado sanduíche) no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), na Universidade de Lisboa, em Portugal. Atualmente é líder do Núcleo de Estudos em Estratégia, Conhecimento e Inovação (NEECI), grupo cadastrado no CNPq. É revisor de revistas e eventos nacionais e internacionais na área de Administração. Possui mais de meia centena de artigos publicados em periódicos e eventos nacionais e internacionais. Suas principais publicações estão em revistas como *Journal of Technology Management & Innovation*, *Journal of Pharmaceutical Healthcare and Marketing*, *Environmental Science and Pollution Research*, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, *African Journal of Agricultural Research*, Revista de Economia e Sociologia Rural, Revista de Administração e Inovação da USP entre outras. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em estratégia, inovação e competitividade, atuando principalmente nos seguintes temas: estratégia, agronegócios, gestão do conhecimento, logística e inovação.

Doutor em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília (2016), mestre em Administração pela Universidade de Brasília (2000), graduado em Administração pela Centro Universitário do Distrito Federal (1993) e em Direito pela Universidade Paulista (2006), possui especializações em Administração de Recursos Humanos pela Escola Brasileira de Administração Pública – Fundação Getúlio Vargas (1997), em Metodologia do Ensino Superior, pela União Educacional de Brasília (1998), em Planejamento e Administração de Recursos de Defesa pela *National Defense University* em Washington (2002), em Gestão Estratégica da Informação pela Funiversa / Universidade Católica de Brasília (2006), em Direito Penal e Processual Penal pela Faculdade Processus (2007) e em Direito Público pela Universidade Castelo Branco (2008), em Gestão do Conhecimento pelo *Turkish General Staff Partnership for Peace Training Center* em Ankara, Turquia (2012) e especialização em Administração Militar pela Universidade do Ejército e Fuerza Aérea do México (2017). Possui certificado PMP (*Project Management Profesional*) pelo PMI (*Project Management Institute*) e certificado CBPP (*Certified Business Process Management*) pelo ABPM (*Association of Business Process Management*). Tem experiência profissional de mais de 30 anos em administração pública e privada em cargos de direção, gerência, assessoria e consultoria. Tem experiência acadêmica presencial e no ensino à distância (EAD) como gestor educacional e professor nas áreas de Administração e Direito com ênfase em Gestão de Projetos, Gestão de Processos, Planejamento, Comportamento Organizacional, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e gestão estratégica da informação; gestão de projetos, gestão de processos e inovação. Atua também na área de direito, com ênfase em Direito Constitucional, Administrativo, Internacional e Empresarial.

Doutor em Desenvolvimento Local e Cooperação Internacional (*Desarrollo Local y Cooperación Internacional*), com apoio do Programa de Doutorado Pleno no Exterior (DPE), CAPES, pela Universitat Jaume I (UJI), na Espanha (2019). Doutor em Administração pela Universidade de Brasília (UnB) (2019). Doutor em Ciências Administrativas pela Universidad San Carlos, Assunção, Paraguai (2013) e em Ciências da Educação pela Universidad San Carlos, Assunção, Paraguai (2014). Mestre em Ciências da Educação pela Universidad San Carlos, Assunção, Paraguai (2011). Possui especializações em gestão de negócios e varejo pela FIPECAFI (2006) e em *marketing* pela Universidade Cândido Mendes (2003), MBA em Formação Geral para Altos Executivos pela Fundação Dom Cabral (2000). É licenciado em programa Especial de Formação Pedagógica (PROFORM) pela Universidade Católica de Brasília (2012), graduado em Administração pela União Educacional de Brasília UNEB

(2002) e Técnico em Contabilidade pela Escola Técnica de Comércio de Balsas (1975). É Coordenador da Área de Gestão e Negócios e do Curso Técnico em Comércio do *campus* Brasília no Instituto Federal de Brasília (IFB), atuando principalmente nos seguintes temas: empreendedorismo, gestão empresarial, gestão de pessoas, varejo, desenvolvimento local, educação profissional, microempreendedor individual e iniciação empresarial.

Fonte: elaborado pelo autor

Busca-se garantir a validade qualitativa por meio de juízes com expertise na temática, a fim de atingir a essência do objeto de pesquisa e ir além do conteúdo expresso em números. Para sua operacionalidade, o instrumento deve aceitar a opinião de especialistas como especialistas em conteúdo científico e especialistas em desenvolvimento de instrumentos de coleta de dados (VILLAVICENCIO, 2011). Segundo Grant e Davis (1997), os critérios para seleção de comitês de especialistas enfatizados na literatura incluem: ter experiência no assunto, publicar e pesquisar o tema, ser especialista na estrutura conceitual envolvida e ter questionário sobre a construção e conhecimento metodológico da escala.

O instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo é o questionário desenvolvido e validado por Batista (2012), adaptado para esta investigação, que contém 42 questões, divididas em sete critérios, quais sejam: 1. Liderança em GC; 2. Processo; 3. Estrutura Organizacional – incluído de Pee e Kankanhalli (2016); 4. Pessoas; 5. Tecnologia; 6. Processo de GC e 7. Aprendizagem. Cada critério contém 6 afirmações, cujas respostas definidas para cada afirmação são: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo em grande parte; 3. Discordo em parte; 4. Neutro; 5. Concordo em parte; 6. Concordo em grande parte e 7. Concordo totalmente, em escala Likert com sete opções de Batista (2012) e uma opção de Pee e Kankanhalli (2016).

Batista (2012) adota, para cada afirmação do questionário, uma escala de respostas gradativas que vão de 1 a 7 pontos, variando de fraco a forte. A pontuação máxima para cada critério é de 42 pontos (6 afirmações vezes 7 possibilidades); já a pontuação máxima possível geral é de 294 (42 pontos vezes 7 critérios), sendo possível adaptar para leitura de acordo com o número de participantes da pesquisa (BATISTA, 2012).

Pasquali (2010) aprofundou a análise dos critérios acima, avaliando se a redação do item foi suficientemente clara, compreensível e adequada, pois a clareza da redação utilizada aponta quais características devem ser levadas em consideração. A dimensão teórica avalia a relevância de um item para a teoria em consideração.

Após a análise do roteiro preliminar pelos juízes, os dados coletados por meio do questionário do Anexo B foram integrados a uma tabela eletrônica (Tabela 1) utilizando

o Microsoft Excel para calcular o fator de verificação de conteúdo do item e o número de comentários e sugestões para esse instrumento.

O cálculo do teste de coeficiente de validação de conteúdo (CVC) (HERNÁNDEZ-NIETO, 2002) consiste na relação entre a média de pontos obtida para cada item e o valor máximo do item, descontado o cálculo de erro para evitar possíveis vieses, de acordo com a equação abaixo, de Pasquali (2010):

$$CVC = \frac{\Sigma \text{Notas} / J}{V_{\text{máx}}} - \left(\frac{1}{J}\right)^J \quad (1)$$

Onde Σ Notas representa o somatório das notas atribuídas aos itens, J representa o número de juízes que avaliaram o item e $V_{\text{máx}}$ representa o valor máximo que o item poderia receber.

Segundo Hernández-Nieto (2002), os itens que atingem um fator de verificação de conteúdo de pelo menos 0,8 são considerados adequados. Essa técnica corresponde a uma revisão por pares, ou seja, corresponde a uma avaliação independente, realizada por especialistas da área, nos seguintes aspectos: clareza da linguagem, relevância prática e aspectos teóricos. Eles atribuem pontuações às duas primeiras variáveis em uma escala e determinam uma terceira de um conjunto proposto de variáveis (FENKER; DIEHL; ALVES, 2011)

O roteiro preliminar continha 48 itens, dividido em 8 dimensões. Na avaliação dos juízes, os itens 1.5 e 6.6 tiveram sua redação adaptada de forma mais explicativa e foram mantidas. O último critério, Resultados da GC, proposto por Batista (2012), tem como premissa que a organização disponha de um Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) formalmente estabelecido, o que não se aplica à PCDF. Por isso, os resultados das respostas do questionário para o critério Resultados da GC foram usados exclusivamente para aplicação como variável dependente da análise de regressão múltipla, conforme item 4.6. Por fim, foram analisadas as sugestões dos juízes avaliadores, conforme apontado nas colunas intituladas OBS da Tabela 1.

Assim, após os ajustes sugeridos pelos juízes, o questionário final foi consolidado em 42 itens, divididos em 7 dimensões (Apêndice B).

Tabela 1 – Roteiro de avaliação da gestão do conhecimento nas delegacias da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF)

Roteiro de avaliação da gestão do conhecimento nas Delegacias da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF)																					
Dimensão	Itens	Juiz 1				Juiz 2				Juiz 3				Juiz 4				CVC			
		CL	PP	RT	OBS	CL	PP	RT	OBS												
1. Gestão do Conhecimento	1.1	4	5	5	Sim	5	5	5		5	5	5		4	5	5	Sim	0,9	1	1	2
	1.2	4	5	5	Sim	5	5	5		5	5	5		4	5	5	Sim	0,9	1	1	2
	1.3	5	5	4	Sim	5	4	4		4	5	5	Sim	5	5	5		0,95	0,95	0,9	2
	1.4	5	5	4	Sim	5	5	5		5	5	5		5	5	5		1	1	0,95	1
	1.5	4	5	5	Sim	2	5	5	Sim	5	5	5		4	5	5	Sim	0,75	1	1	3
	1.6	5	5	5		2	4	5	Sim	5	5	5		5	5	5		0,85	0,95	1	1
2. Processo	2.1	4	5	5	Sim	5	4	5		5	5	5		5	5	5		0,95	0,95	1	1
	2.2	4	5	5	Sim	5	4	5		2	5	5	Sim	5	5	5		0,8	0,95	1	2
	2.3	5	5	5		5	5	5		5	5	5		5	5	5		1	1	1	
	2.4	4	5	5	Sim	5	5	4		5	5	5		5	5	5		0,95	1	0,95	1
	2.5	4	5	5	Sim	5	5	5		5	5	5		5	5	5		0,95	1	1	1
	2.6	5	5	5		4	5	4	Sim	5	5	5		5	5	5		0,95	1	0,95	1
3. Estrutura Organizacional	3.1	4	5	5	Sim	5	5	5		5	5	5		5	5	5		0,95	1	1	1
	3.2	4	5	5	Sim	5	5	4		5	5	5		5	5	5		0,95	1	0,95	1
	3.3	4	5	5	Sim	5	5	4		5	5	5		5	5	5		0,95	1	0,95	1
	3.4	3	5	5	Sim	5	4	4		5	5	5		5	5	5		0,9	0,95	0,95	1
	3.5	4	5	5	Sim	5	5	5		5	5	5		5	5	5		0,95	1	1	1
	3.6	4	5	5	Sim	3	4	3	Sim	5	5	5		5	5	5		0,85	0,95	0,9	2
4. Pessoas	4.1	4	5	5	Sim	2	4	5	Sim	5	5	5		5	5	5		0,8	0,95	1	2
	4.2	4	5	5	Sim	5	5	5		5	5	5		5	5	5		0,95	1	1	1
	4.3	5	5	5		5	5	5		5	5	5		5	5	5		1	1	1	
	4.4	4	5	5	Sim	5	5	4		5	5	5		5	5	5		0,95	1	0,95	1
	4.5	5	5	5		4	5	5		5	5	5		5	5	5		0,95	1	1	
	4.6	4	5	5	Sim	2	4	4	Sim	5	5	5		5	5	5		0,8	0,95	0,95	2
5. Tecnologia	5.1	4	5	5	Sim	5	5	5		5	5	5		5	5	5		0,95	1	1	1
	5.2	5	5	5		5	5	5		5	5	5		5	5	5		1	1	1	
	5.3	5	5	4	Sim	5	5	5		5	5	5		5	5	5		1	1	0,95	1
	5.4	5	5	5		5	5	4		5	5	5		5	5	5		1	1	0,95	
	5.5	5	5	4	Sim	5	5	5		5	5	5		5	5	5		1	1	0,95	1
	5.6	4	5	5	Sim	5	4	5		5	5	5		5	5	5		0,95	0,95	1	1
6. Processo de Conhecimento	6.1	4	5	5	Sim	5	5	5		5	5	5		5	5	5		0,95	1	1	1
	6.2	4	5	5	Sim	4	4	5		5	5	5		5	5	5		0,9	0,95	1	1
	6.3	5	5	5		5	5	5		5	5	5		5	5	5		1	1	1	
	6.4	4	5	5	Sim	5	5	5		5	5	5		5	5	5	Sim	0,95	1	1	2
	6.5	4	5	5	Sim	2	5	5	Sim	5	5	5		5	5	5		0,8	1	1	2
	6.6	4	5	5	Sim	3	4	4	Sim	5	5	5		3	5	5	Sim	0,75	0,95	0,95	3
7. Aprendizagem e Inovação	7.1	5	5	5		5	5	5		5	5	5		5	5	5		1	1	1	
	7.2	4	5	5	Sim	2	4	5	Sim	5	5	5		5	5	5		0,8	0,95	1	2
	7.3	4	5	5	Sim	5	5	5		5	5	5		5	5	5		0,95	1	1	1
	7.4	4	5	5	Sim	3	4	5	Sim	5	5	5		5	5	5		0,85	0,95	1	2
	7.5	4	5	5	Sim	5	5	5		5	5	5		5	5	5		0,95	1	1	1
	7.6	4	5	5	Sim	5	5	5		5	5	5		5	5	5		0,95	1	1	1
	7.7	5	5	5		5	5	5		5	5	5		5	5	5		1	1	1	
8. Resultado da GC	8.1	4	5	5	Sim	2	4	5	Sim	5	5	5		5	5	5		0,8	0,95	1	2
	8.2	4	5	5	Sim	5	5	5		5	5	5		5	5	5		0,95	1	1	1
	8.3	4	5	5	Sim	5	5	5		5	5	5		5	5	5		0,95	1	1	1
	8.4	4	5	5	Sim	5	4	5		5	5	5		5	5	5	Sim	0,95	0,95	1	2
	8.5	4	5	5	Sim	5	5	5		5	5	5		5	5	5		0,95	1	1	1
	8.6	4	5	5	Sim	5	5	5		5	5	5		5	5	5		0,95	1	1	1

Fonte: elaborado pelo autor

Após as adequações pertinentes, o questionário sociodemográfico foi elaborado conforme as necessidades do estudo. Com a finalidade de obter a medição da GC, aplicou-se o questionário já validado em Batista (2012). De forma complementar, foi utilizado parte do questionário já validado pelas autoras Pee e Kankanhalli (2016).

Os modelos foram escolhidos mediante instrumentos usados pelos pesquisadores em relação à gestão do conhecimento, destacando-se diante dos outros modelos estudados, por proporcionarem um estudo completo para a organização em questão, apontando todos os itens dos processos da cadeia de diagnóstico da gestão do conhecimento. O Apêndice B mostra os critérios adotados de acordo com Batista (2012) e conforme Pee e Kankanhalli (2016).

3.5 Procedimentos de tratamento e análise dos dados

Neste estudo, optou-se pelo questionário como instrumento de coleta de dados sobre a percepção dos gestores da PCDF a respeito da gestão do conhecimento, objetivando a otimização do estudo a ser realizado.

A elaboração e aplicação dos questionários tiveram como foco principal os gestores da PCDF, com perguntas fechadas de escolha única. Os itens correspondentes às questões fechadas dos questionários foram tabulados utilizando-se planilhas eletrônicas, cujas variáveis de interesse para análise foram apresentadas em tabelas e/ou gráficos.

A presente pesquisa analisará numericamente as respostas dos indivíduos por meio de estatísticas descritivas, medidas de tendência central e variabilidade (LEVIN; FOX, 2004). Como a pesquisa foi realizada com vários participantes, serão calculadas as médias e frequências para obtenção dos resultados gerais e por seção do processo de GC, tanto no segmento de delegados-chefes quanto no segmento de chefes das seções, separadamente e em conjunto.

Para interpretação dos dados, foi também utilizado o Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública, proposto por Batista (2012). Nele, a pontuação dos resultados do questionário é de fácil interpretação, pois, quanto maior o percentual obtido nas respostas, melhor o desempenho nos critérios de GC.

3.6 Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública

Para Batista (2012), o uso dessa ferramenta ajuda a determinar o nível de maturidade em gestão do conhecimento no qual a organização se encontra, permite distinguir pontos fortes e oportunidades de melhoria para a institucionalização da GC e determinar se a organização reúne as condições necessárias para implementar a GC e manter os resultados alcançados (BATISTA, 2012). E os critérios, de acordo com o autor, são: liderança em GC, processo, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados da GC.

O critério Liderança em GC examina se há uma adequação entre a visão e a estratégia da GC com os direcionadores estratégicos da organização (visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e meta); se a visão e a estratégia são compartilhadas por toda a organização; se a organização formaliza, ou seja, oficializa iniciativas de GC; se a administração aloca recursos financeiros para essas iniciativas; se existe uma política de proteção do conhecimento; se a alta administração e a média gerência são exemplos de compartilhamento de conhecimento e de trabalho colaborativo e se a liderança motiva, reconhece e recompensa a melhoria de desempenho, aprendizado, compartilhamento e a criação do conhecimento e inovação (BATISTA, 2012).

O critério Processo avalia se a organização identificou competências essenciais; se há uma adequação entre as competências essenciais e a missão e os objetivos da organização; se a organização modela sistemas e processos de trabalho para agregar valor aos usuários-cidadãos e buscar alto desempenho; se existe um sistema de gestão de crises ou contingências para garantir a continuidade operacional; se a organização implementa e gerencia processos de treinamento e conclusão para garantir a conformidade com os requisitos do usuário-cidadão e manter resultados positivos e se é uma prática avaliar e melhorar continuamente os processos de trabalho para melhorar o desempenho (BATISTA, 2012).

O critério Pessoas verifica se o programa de educação e treinamento amplia o conhecimento e desenvolve habilidades de servidores/funcionários públicos; se esses programas realmente contribuem para o alcance das metas institucionais; se a organização divulga informações sobre benefícios, estratégias, modelos, planos e ferramentas de gestão do conhecimento para novos servidores/funcionários; se existem processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria com o objetivo de transferir e reter o

conhecimento organizacional; se existe um banco de competências e se a organização reconhece e recompensa o compartilhamento de conhecimento e incentiva o trabalho em equipe (BATISTA, 2012).

O critério Tecnologia analisa se a organização possui uma infraestrutura de TI para suportar a gestão do conhecimento; se há ajuste entre a infraestrutura de TI e a estratégia de GC; se o servidor/funcionário tem acesso ao computador, *e-mail* e internet; se as informações disponíveis no site da organização são atualizadas regularmente e se a intranet serve como fonte primária de comunicação e transferência de conhecimento, bem como meio de compartilhamento de informações (BATISTA, 2012).

O critério Processos de Conhecimento verifica se a organização possui processos sistemáticos para identificar, criar, armazenar, compartilhar e utilizar o conhecimento; se deve usar mapa de conhecimento; se a organização registra e compartilha conhecimento; se a prática de retenção do conhecimento essencial dos servidores/funcionários que estão saindo está presente na organização; se ocorre o compartilhamento de melhores práticas e lições aprendidas e se o *benchmarking* interno e externo é uma prática comum dentro da organização para melhorar o desempenho e a inovação (BATISTA, 2012).

O critério Aprendizado e Inovação avalia se a organização promove aprendizado e inovação com seus valores; se os erros são considerados parte do processo de aprendizagem; se equipes interfuncionais são estabelecidas para resolver problemas; se a gestão dá autonomia ao servidor/funcionários; se os gerentes de nível médio aceitam uma posição favorável ao uso de novas ferramentas e métodos de gestão e se há incentivos para o trabalho colaborativo e compartilhamento de informações (BATISTA, 2012).

O último critério de Batista (2012) é a variável dependente Resultados de GC, que avalia o histórico de implementação de GC na organização e o uso de métricas para avaliar o impacto das iniciativas de GC nos resultados organizacionais. Além disso, verifica se a organização obteve melhorias nos resultados relacionados à eficiência, qualidade, desempenho social, princípios constitucionais da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade) e desenvolvimento por meio de contribuições da GC (BATISTA, 2012).

Por fim, foi incluído o critério Estrutura Organizacional, de Pee e Kankanhalli (2016), como um preditor adicional dos resultados de gestão do conhecimento, ou seja, com a revisão da literatura mais atual, houve a inclusão de mais um construto como variável independente. Esse critério avalia se, na organização, a tomada de decisão acontece no nível gerencial; se os membros dessa organização precisam buscar aprovação

de seus supervisores antes de tomarem decisões e se os membros dessa organização precisam reportar-se a seus supervisores antes de agirem. Além disso, verifica se os servidores, qualquer que seja a situação que surja na organização, lidam com a questão de acordo com procedimentos escritos; se as regras e procedimentos são especificados detalhadamente na organização e se as principais atividades e processos na organização são regidos por regras detalhadas.

Cada um dos sete critérios do questionário de pesquisa contém seis assertivas, totalizando, assim, 42. Utilizou-se a escala Likert, composta de sete opções, sendo: 1 para discordo totalmente; 2 para discordo em grande parte; 3 para discordo em parte; 4 para neutro; 5 para concordo em parte; 6 para concordo em grande parte e 7 para concordo totalmente.

As escalas foram feitas por categorização. A escala Likert, desenvolvida por Rensis Likert em 1932, é uma medida amplamente utilizada devido à sua facilidade de entendimento e aplicação, tendo como característica a sua adaptabilidade a diferentes contextos e projetos de estudo (EDMONSON, 2005).

Quadro 3 – Quadro de cálculo da pontuação do grupo

Critério 1: Liderança em Gestão do Conhecimento – 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo em grande parte, 3 = Discordo em parte, 4 = Neutro, 5 = Concordo em parte, 6 = Concordo em grande parte e 7 = Concordo totalmente							
Opções de Resposta	1	2	3	4	5	6	7
1.1. A organização compartilha o conhecimento, a sua visão e a estratégia de gestão do conhecimento (GC) estão alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.							
1.2. Arranjos organizacionais (divisão do trabalho e das tarefas, dos cargos, das funções de cada equipe, ou seja, a estrutura da organização e o funcionamento da mesma) foram implantados para formalizar iniciativas de GC na organização (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor-chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; comunidades de prática – COPs e redes de conhecimento).							
1.3. Recursos financeiros são alocados para viabilizar projetos e instituir sistema de reconhecimento e recompensa para estimular a aprendizagem, a criação e o compartilhamento do conhecimento e a melhoria do desempenho nas iniciativas de GC.							
1.4. A organização possui 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).							
1.5. A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Eles dedicam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e a equipes de outros departamentos/divisões/unidades.							
1.6. 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.							

Fonte: adaptado de Batista (2012)

Foi também utilizado o instrumento de interpretação dos dados proposto pelo autor – para ele, a pontuação dos resultados do questionário é de fácil interpretação. Quanto maior o percentual obtido nas respostas, melhor o desempenho de um passo específico do critério de GC. Para calcular cada critério, bem como a média dos sete critérios, é necessário o preenchimento do Quadro 4.

A pontuação máxima de cada critério é 42 pontos [6 assertivas vezes 7 (pontuação máxima de cada assertiva) = 42]. Assim, a pontuação máxima que pode ser obtida no conjunto dos sete critérios é 294 pontos [7 critérios vezes 42 pontos (pontuação máxima por critério) = 294].

Quadro 4 – Quadro de pontuação máxima

Critério	Pontuação por critério	Pontuação máxima
1.0	Liderança em GC (assertivas de 1 a 6)	42
2.0	Processo (assertivas de 7 a 12)	42
3.0	Estrutura Organizacional (assertivas 13 a 18)	42
4.0	Pessoas (assertivas 19 a 24)	42
5.0	Tecnologia (assertivas 25 a 30)	42
6.0	Processos GC (assertivas 31 a 36)	42
7.0	Aprendizagem e Inovação (assertivas 37 a 42)	42
Total		294

Fonte: elaborado pelo autor

Os cinco níveis de maturidade em GC são definidos de acordo com a pontuação obtida e são os seguintes: reação (de 42 a 92 pontos); iniciação (de 93 a 143 pontos);

introdução (de 144 a 194 pontos); refinamento (de 195 a 245 pontos) e maturidade (de 246 a 294 pontos).

No nível 1, Reação, a organização não sabe o que é GC e não tem consciência de sua importância para a melhoria da eficiência, da qualidade e desempenho social. No nível 2, Iniciação, a organização começa a reconhecer a necessidade da gestão do conhecimento. No nível 3, Introdução, são observadas as práticas da GC em algumas áreas da organização. No nível 4, Refinamento, a implementação da GC é avaliada e continuamente aprimorada. Por fim, no nível 5, Maturidade, a GC está institucionalizada nas instituições públicas (BATISTA, 2012).

Figura 4 – Níveis de maturidade em GC

				Maturidade	246-294
			Refinamento	195 - 245	
		Introdução	144 - 194		
	Iniciação	93 - 143			
Reação	42 - 92				

Fonte: Batista (2012, p. 96)

Segundo Batista (2016), para identificar oportunidades de melhoria, ou seja, ações fundamentais ainda não realizadas para institucionalizar a GC na organização, foram consideradas as respostas 1 (discordo totalmente), 2 (discordo em grande parte) e 3 (discordo em parte). Assim, quando a maioria dos servidores entrevistados assinalou 1, 2 ou 3 em uma assertiva, concluiu-se que, para aquele conjunto de servidores, essa assertiva representava uma oportunidade de melhoria ou ponto fraco.

Por outro lado, para conhecer os pontos fortes de cada subconjunto de sua organização, consideraram-se as respostas 5 (concordo em parte); 6 (concordo em grande parte) e 7 (concordo totalmente). Dessa forma, quando a maioria dos servidores marcou 5, 6 ou 7 em uma determinada assertiva, considerou-se que, para aquele conjunto de servidores, tal assertiva era um ponto forte. Para efeito de identificação de oportunidades de melhoria e pontos fortes, a opção 4 (neutro) foi desconsiderada (BATISTA, 2016).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Principais resultados da fase-piloto

Indagados quanto aos obstáculos para a utilização da gestão do conhecimento, os gestores entrevistados evidenciaram que: (i) há falta de padronização de processos entre as delegacias; (ii) há carência de recursos humanos nas seções de atendimento à mulher (SAM); (iii) há falta de treinamento e direcionamento em relação à alimentação de dados nos sistemas; (iv) há falta de incentivo ao compartilhamento de informações e de replicação de boas práticas; (v) há dificuldade no acesso ao banco de dados das normas e protocolos, em relação aos procedimentos operacionais, pois estão fragmentados e com acesso em bases diferentes; (vi) há falta de treinamento específico para os servidores ingressarem na SAM, e há falha na retenção do conhecimento dos servidores que mudam de delegacia e dos que se aposentam; (vii) há retrabalho e repetição de tarefas nas apurações; (viii) há deficiência na cultura de participação e colaboração, em relação à influência e aos benefícios da devida alimentação de dados e informações no sistema.

Uma vez questionados se a gestão do conhecimento possibilita aumento da eficiência do processo de apuração de denúncias e ocorrências, buscando melhor qualidade de serviços e atendimento, os gestores destacaram que:

A) Não há padronização nem cartilha com os procedimentos a serem adotados para apuração das denúncias anônimas; por isso, não se tem um protocolo para se cobrarem prazos, processos e resultados. Geralmente, cada delegacia desenvolve sua própria metodologia de procedimentos e tipos de crimes que serão apurados na SAM, algo que também ocorre em alguma medida com a apuração das ocorrências policiais registradas na delegacia. Por isso, não há padrão de execução das tarefas entre as delegacias. Todas as ocorrências policiais registradas no balcão da delegacia e as ocorrências eletrônicas feitas no site da PCDF obrigatoriamente geram resultados, pois viram inquéritos policiais, e os envolvidos são encaminhados para o poder judiciário (respondente 1);

B) Os policiais lançam as informações em sistemas diferentes (Sistema Scond, Protocolo, ProcedNet etc), o que dificulta o controle e às vezes atrapalha a celeridade do trabalho. Além disso, a falta de dados e informações, principalmente das denúncias anônimas que vêm do Disque 100 e 180 (Governo Federal), dificultam a apuração das denúncias, pois as informações são captadas em uma central de denúncias que fica em

outro estado e, às vezes, os endereços chegam incompletos. Nesse ponto, o respondente destaca a qualidade das denúncias feitas na PCDF, que, muitas vezes, chegam com a qualificação completa dos envolvidos, endereço e às vezes com o número de telefone da vítima (respondente 2).

C) O delegado-chefe geral da sua delegacia apoia e destaca a importância da SAM, direcionando mais policiais, viaturas, estrutura e equipamentos, gerando melhores condições de trabalho e a apuração das denúncias. E, por ter mais servidores, a seção apura todas as denúncias, abordando a vítima e também, quando possível, o suposto autor das agressões, fato que causa maior impacto na apuração das denúncias (respondente 3).

D) Por não ter uma metodologia de cruzamento de dados e informações, às vezes a equipe apura uma denúncia ou ocorrência que já foi apurada por outra equipe da mesma delegacia, gerando atrasos e ineficiência. Acrescentou que, para manter o controle das denúncias na sua delegacia, as informações são lançadas em três sistemas diferentes: no controle interno da delegacia, no sistema de protocolo e no sistema de denúncias; por isso, às vezes os dados não são devidamente preenchidos e verificados. Destaca também que a falta de efetivo na SAM dificulta o cumprimento de prazos e eficiência na apuração de denúncias e ocorrências (respondente 4);

E) Por não ter um número de protocolo nas denúncias, não é possível medir os resultados finais das apurações, saber se a apuração gerou ocorrência ou inquérito, o que dificulta a medição dos resultados pela PCDF. Também falta uma utilização de critérios de grau de gravidade de denúncias, para poder direcionar esforços para as mais graves (respondente 5).

F) Na PCDF, ainda não há uma capacitação específica para os policiais que serão lotados na SAM e também não há o estímulo de compartilhamento de conhecimento entre as delegacias de polícia da PCDF, o que geralmente gera perdas de conhecimento quando um policial se aposenta ou muda de área (respondente 6);

G) Na PCDF, não há um banco ou um repositório contendo os protocolos, procedimentos e conhecimentos que seja de fácil acesso, organizado e de fácil entendimento, o que gera algumas dificuldades para acompanhar e aplicar os protocolos (respondente 7);

H) Mesmo orientando os policiais a registrarem os resultados das apurações das denúncias no sistema e a fazerem o controle do andamento das ocorrências, há uma certa dificuldade de execução, fato que parece ser uma questão de cultura, na qual muitos servidores não dão a devida importância para os dados e informações. E, por essa falta de

informações mais robustas, a tomada de decisões por parte dos gestores fica prejudicada (respondente 8).

I) Há muitas políticas no sentido de expandir os canais de recebimentos de denúncias anônimas, como internet, WhatsApp, Disque 180, Disque 100, aplicativos, entre outros. Porém, não há o mesmo esforço e direcionamento de recursos para contratar e alocar mais policiais na ponta – ou seja na SAM –, o que dificulta a apuração das denúncias. Outra questão importante que poderia ser mais bem explorada, caso a PCDF tivesse um maior efetivo, seria apurar também as solicitações feitas exclusivamente no 190 da PMDF, que, muitas vezes, envia uma viatura de emergência, chega no local da agressão e, por medo, a vítima nega os fatos. Nesse cenário, uma segunda visita, por equipe especializada da PCDF, poderia oferecer uma segunda chance para as vítimas registrarem a ocorrência policial. Por fim, como forma de buscar a resolução das denúncias acumuladas, poderiam ser feitas operações policiais especiais, com servidores de delegacias diversas, para um esforço concentrado de apurações de denúncias nas delegacias com maior quantidade apurações em atraso (respondente 9).

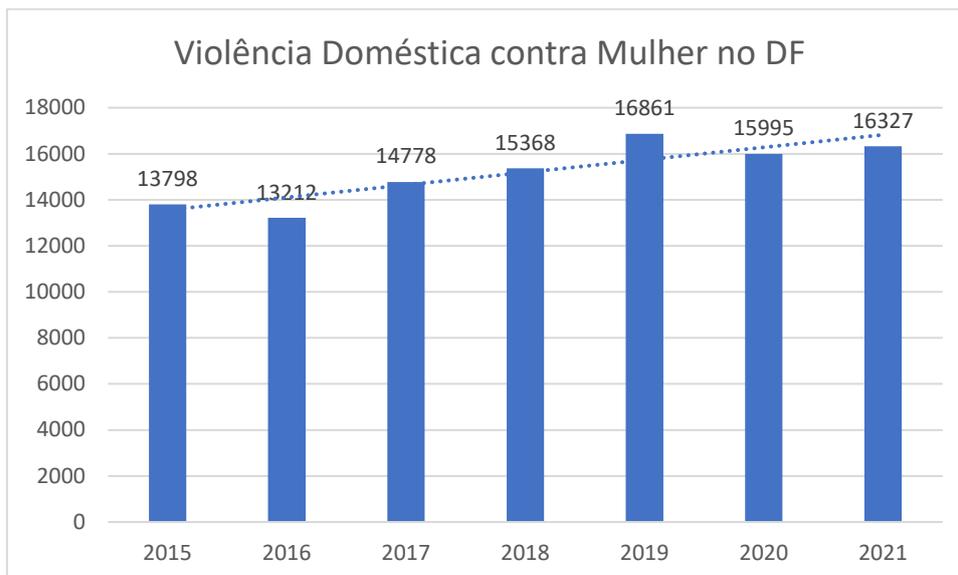
Desse modo, na fase-piloto evidenciou-se que os gestores consultados foram unânimes quanto à necessidade e importância do compartilhamento e também da necessidade de se criarem padrões, protocolos e facilitar o acesso ao conhecimento e informações para melhor execução das apurações e investigações das ocorrências e denúncias de violência contra mulheres.

Os principais elementos levantados com os gestores das áreas ligadas ao atendimento às mulheres durante a fase-piloto subsidiaram, em complemento ao indicado pela literatura, a elaboração de um roteiro preliminar, considerando a importância da aplicação de um instrumento para avaliação do grau de maturidade da gestão do conhecimento na PCDF.

4.2 Análise descritiva das estatísticas de ocorrência de violência doméstica contra a mulher, de feminicídio, denúncias anônimas e apurações das denúncias pela PCDF

Após a análise documental e do acesso a fontes secundárias da Polícia Civil, foi realizada a análise da base de dados da Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal e da Estatística da Polícia Civil – Ocorrências de Maria da Penha, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 – Crimes de violência doméstica contra mulher no DF (2015 a 2021)

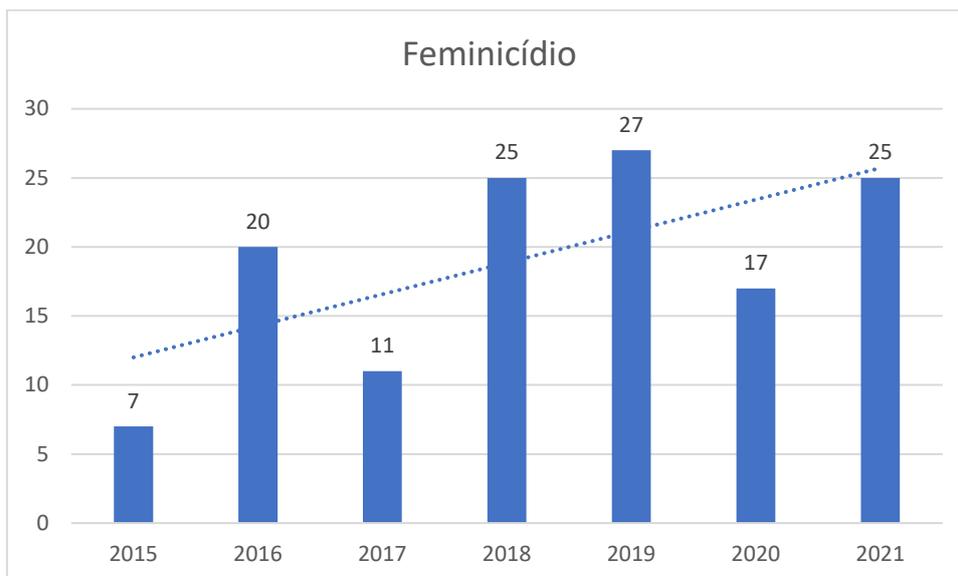


Fonte: Distrito Federal (2022b)

Entre 2015 e 2021, foram registradas, em média, 15.191 ocorrências ao ano. Nesse período, houve incremento de registros na ordem de 18%. Caso essa dinâmica de registros se mantenha, há tendência de alta, numa previsão a partir da série histórica das ocorrências.

Entre 2015 e 2016, verificou-se redução dos registros em 4%. Contudo, em 2019, houve um salto em relação aos anos anteriores, com incremento de 9,7% em relação à 2018. Entre 2020 e 2021 verificou-se outro salto, com aumento de 2,1%.

Gráfico 2 – Crimes de feminicídio no DF (2015 a 2021)

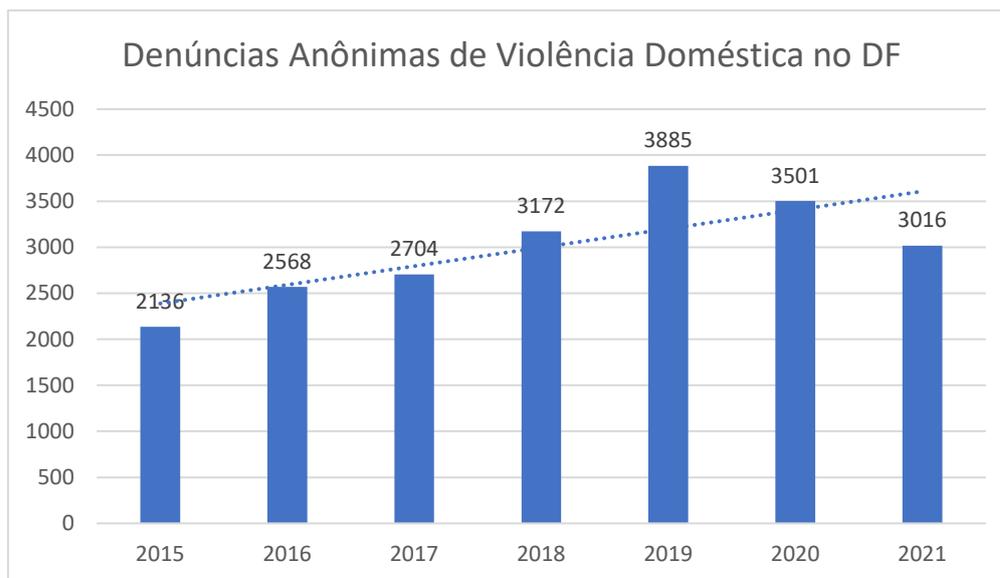


Fonte: Distrito Federal (2022a)

Entre 2015 e 2021, como visualizado no Gráfico 2, foram registradas em média 19 ocorrências ao ano. Assim como destacado em relação aos crimes de violência doméstica, caso essa dinâmica de registros se mantenha, há tendência de alta, numa previsão a partir da série histórica das ocorrências.

Em 2015 e 2017, verificou-se redução dos registros. Entre 2020 e 2021, verificou-se um aumento de 47%.

Gráfico 3 – Denúncias anônimas de violência doméstica contra mulher no DF



Fonte: Distrito Federal (2022b)

Entre 2015 e 2021, foram registradas uma média de 2.997 denúncias ao ano. Nesse período, houve incremento de registros na ordem de 41%, o que revela uma tendência de aumento, numa previsão a partir da série histórica das denúncias.

Entre 2015 e 2016, verificou-se aumento dos registros em 20%. Em 2019, verificou-se um aumento dos registros em 22% em relação a 2018. Já em 2021, verificou-se redução dos registros em 16 %.

Tabela 2 – Respostas para apurações das denúncias anônimas de violência doméstica no DF, por delegacias (na planilha, representada por códigos) entre janeiro de 2020 e junho de 2022

Percentual de apuração de denúncias no período de janeiro 2020 a junho de 2022			
Código Delegacia	Média do Período	Mediana	Desvio Padrão
A1	19%	23%	8%
B1	1%	0%	2%
C1	40%	43%	4%
D1	47%	49%	17%
E1	6%	0%	8%
F1	23%	26%	6%

G1	75%	70%	7%
H1	77%	77%	6%
I1	27%	14%	29%
J1	26%	28%	13%
K1	33%	29%	17%
L1	37%	32%	20%
M1	21%	24%	16%
N1	3%	0%	4%
O1	46%	45%	4%
P1	80%	80%	4%
Q1	22%	28%	9%
R1	19%	11%	19%
S1	70%	78%	22%
T1	10%	10%	1%
U1	14%	15%	11%
V1	21%	29%	15%
W1	39%	32%	12%
X1	1%	1%	0%
Y1	39%	40%	5%
Z1	9%	8%	6%
A2	34%	31%	7%
B2	75%	78%	9%
C2	71%	71%	5%
D2	30%	30%	3%
E2	63%	72%	21%
F2	22%	25%	4%
G2	46%	50%	10%
Total	35%	35%	10%

Fonte: elaborado pelo autor

Entre janeiro de 2020 e junho de 2022, foram lançadas nos sistemas uma média de resultados de denúncias apuradas em 35%, evidenciando que, na média, a quantidade de apurações é consideravelmente menor que o total de denúncias. Do total das 33 delegacias, 7 unidades conseguiram atingir a média acima de 60% de resultados. Contudo, 5 delegacias apresentaram resultados abaixo de 10% no total de resultados de apuração lançados no sistema policial, fato que pode estar relacionado, conforme relatos dos entrevistados na fase-piloto, ao fato de que os policiais não fazem o devido lançamento das informações no sistema da PCDF. Essa situação provavelmente ocorreu na delegacia com código I1, que apresentou o maior desvio-padrão no período, com percentual de 29%. Para essa delegacia, observou-se que, no ano de 2022, os policiais da unidade não lançaram nenhuma resposta das apurações no sistema, o que pode ser explicado pela

mudança ou aposentadoria do gestor e, por consequência, da chegada de um novo servidor, que possivelmente não deu a devida sequência às informações.

4.3 Perfil dos respondentes

Nesta seção serão apresentados os dados referentes ao perfil dos respondentes, ou seja, dos gestores da PCDF – chefes da Seção de Atendimento à Mulher (SAM) e delegados-chefes das delegacias. Os dados se referem ao nível de escolaridade, gênero, tempo no cargo de gestão na PCDF e se, para trabalhar na SAM, o agente de polícia realizou algum curso de atualização e instrução.

Em relação ao nível de escolaridade, do total do grupo de gestores, a maioria (55%) é especialista, (45%) possui nível superior e (2,5%) possui mestrado completo. Quanto ao item sexo dos gestores, identificamos que 30% são homens, enquanto 70% são mulheres.

Em referência ao tempo no cargo de gestão na PCDF, verificou-se que o grupo de gestores é formado, em sua maioria (38%), por servidores com 1 a 3 anos de serviço; 35%, de 3 a 5 anos e 25% com mais de 5 anos em efetivo exercício em cargo de gestão, ou seja, com significativa experiência no serviço público.

Em relação à realização de cursos e atualizações para trabalhar na Seção de Atendimento à Mulher (SAM), 47% dos agentes de polícia fizeram algum curso, porém 38% não fizeram e outros 16% afirmaram não se lembrar.

4.4 Análise descritiva dos critérios de gestão do conhecimento na PCDF

A análise e os resultados decorrem da aplicação sistemática de um questionário *on-line*, aplicado nas 33 delegacias de polícia da PCDF e encaminhado aos policiais, sobre as atividades pertinentes à gestão das áreas ligadas à proteção das mulheres na instituição. As devolutivas permitiram identificar as dimensões da gestão do conhecimento e seu respectivo nível de maturidade; as conclusões podem ser visualizadas adiante. Dentre as 33 delegacias da PCDF, 30 apresentaram devolutivas.

As escalas de valores obtidas, a partir dos resultados dos questionários e de acordo com a pesquisa avaliativa, produziram resultados quantitativos que podem ser estatisticamente comparados entre si. A Tabela 3 apresenta o resultado da autoavaliação. Observa-se que o critério em que a PCDF obteve a melhor pontuação foi Tecnologia – 35

pontos – e a pior foi em Pessoas – 20,28 pontos. A pontuação total – 178,85 pontos, em 194 possíveis – revela que a PCDF se encontra no nível de maturidade em GC intitulado Introdução, no qual se observam práticas de GC em algumas áreas da PCDF. Além disso, esse nível de maturidade pressupõe que a organização tem conhecimento do que vem a ser a GC e da sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade dos trabalhos realizados. É nessa etapa que é reconhecida a necessidade de gestão do conhecimento. Assim, a PCDF deve buscar consolidar planos de implementação focados no aprimoramento dos critérios de avaliação, de acordo com os seus resultados.

Tabela 3 – Resultado da autoavaliação

Critério	Pontuação por critério	Pontuação obtida	Pontuação Máxima	Colocação (1 - 7)
1.0	Liderança	25,05	42	3
2.0	Processo	24,73	42	4
3.0	Estrutura Organizacional	27,65	42	2
4.0	Pessoas	20,28	42	7
5.0	Tecnologia	35	42	1
6.0	Processo de Conhecimento	22,5	42	6
7.0	Aprendizagem e Inovação	23,65	42	5
Total		178,85	294	

Fonte: adaptado de Batista (2012, p. 124)

Na tabela-resumo apresentada, percebe-se que quase todos os valores apresentados na coluna de pontuação obtida demonstram valores abaixo de 60% da pontuação máxima, ou seja, segundo o público entrevistado, é nítido que, em geral, todos os critérios possuem avaliação pouco superior à metade do total possível.

Em contrapartida, o critério Tecnologia apresenta um valor próximo à pontuação máxima, fato que explicita que os respondentes declararam grande pontuação acerca da tecnologia no âmbito diligenciado. Outrossim, numa visão global, foi possível constatar também que o total da pontuação obtida exhibe baixo valor, pois o somatório dos critérios desempenhou resultado raso, segundo os entrevistados.

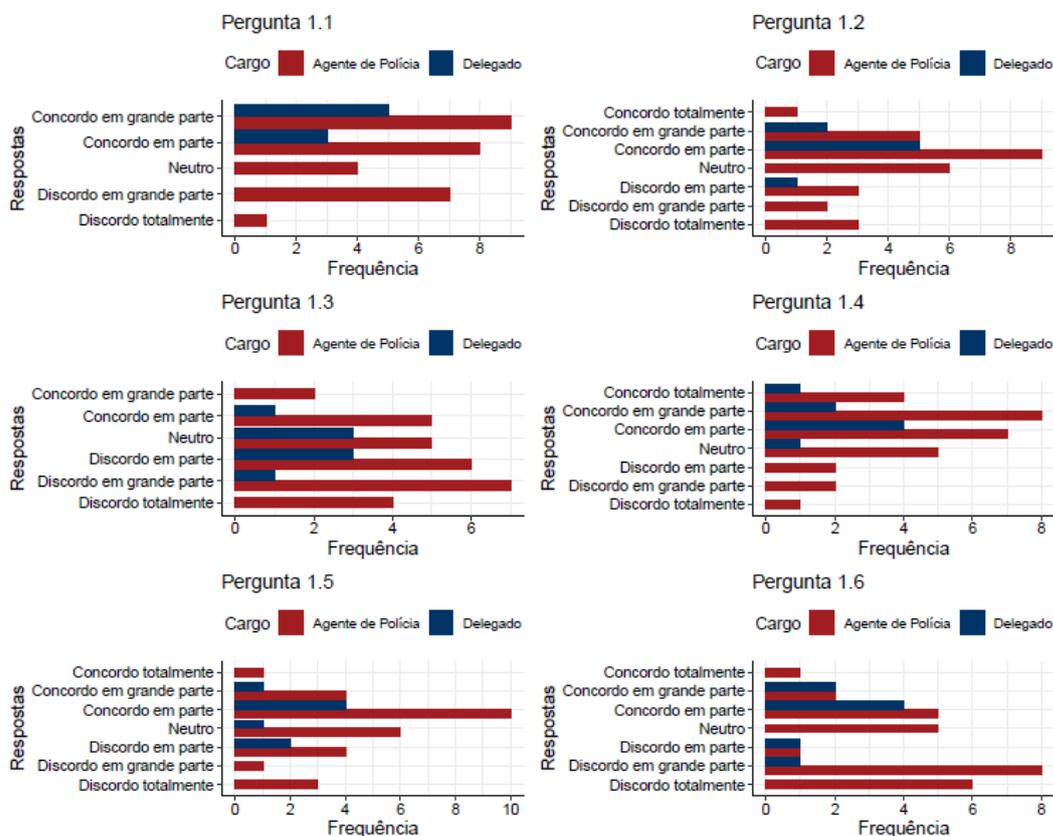
4.4.1 Liderança em gestão do conhecimento

O critério Liderança em GC, materializado nas políticas e estratégias de gestão do conhecimento, permite avaliar a capacidade de liderança de uma organização para enfrentar os desafios de uma sociedade baseada no conhecimento.

Neste primeiro critério, há 6 perguntas com frases sobre liderança em gestão do conhecimento, e o leitor marcou sua resposta na escala Likert. Dos seis itens utilizados para analisar essa dimensão, obteve-se a média de 4,18 ($25,05/6 = 4,18$) concernente ao grau de liderança encontrado em gestão do conhecimento na administração pública, ou seja, 53,5% dos respondentes consideram esse critério como um ponto forte na PCDF. Cabe ressaltar que, de acordo com Batista (2016), as respostas em que os servidores marcaram 5, 6 ou 7 da escala Likert em uma determinada assertiva são consideradas um ponto forte. A marcação em 4 foi desconsiderada na classificação. Quando a maioria dos servidores entrevistados assinalou 1, 2 ou 3 em uma assertiva, ela é considerada como um ponto fraco.

As respostas estão representadas nos gráficos de barras na Figura 5. O índice com a relação das perguntas pode ser encontrado no Quadro 5.

Figura 5 – Painel com gráficos de barras do critério Liderança em Gestão do Conhecimento



Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 5 – Índice de perguntas em relação ao critério Liderança em Gestão do Conhecimento

#	Critério 1.0: liderança em GC	Média
1.1	A organização compartilha o conhecimento, a sua visão e a estratégia de Gestão do Conhecimento (GC) estão alinhados com a visão, a missão e os objetivos estratégicos da organização.	4,63
1.2	Arranjos organizacionais (divisão do trabalho e das tarefas, das cargas, das funções de cada equipe, ou seja, a estrutura da organização e o funcionamento da mesma) foram implantados para formalizar iniciativas de GC na organização.	4,43
1.3	Recursos financeiros são alocados para viabilizar projetos e instituir sistema de reconhecimento e recompensar para estimular a aprendizagem, a criação, o compartilhamento do conhecimento e melhoria do desempenho nas iniciativas de GC.	3,13
1.4	A organização possui 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).	5,05
1.5	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Eles dedicam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e as equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	4,30
1.6	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.	3,53
	Total	25,05

Fonte: elaborado pelo autor

De acordo com o primeiro gráfico da Figura 5, todos os delegados concordam em parte ou em grande parte com a afirmativa; já entre os agentes de polícia houve discordâncias. Contudo, ainda assim, a maioria concorda com a importância da dimensão Liderança em GC. A partir desse critério, observa-se que há um certo alinhamento da visão e estratégia de GC com os direcionadores estratégicos da organização, porém as iniciativas estratégicas precisam ser aprimoradas e implementadas para a consolidação da gestão do conhecimento. Esse mesmo fato ocorreu com as perguntas 1.1, 1.2 e 1.4, caracterizando essas assertivas como pontos fortes a serem explorados na PCDF. Para Batista (2012), a liderança é fundamental para sensibilização das equipes e para a compreensão da gestão do conhecimento; é por meio dela que os esforços são reunidos em prol do alcance dos objetivos da organização.

Como detalhado anteriormente, a escala Likert de 7 pontos é dividida em concordância e discordância, a saber: 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo em grande

parte, 3 = Discordo em parte, 4 = Neutro, 5 = Concordo em parte, 6 = Concordo em grande parte e 7 = Concordo totalmente. Nesse sentido, os achados da pergunta 1.3, relativa aos recursos financeiros alocados, teve um resultado médio de 3,13. Nessa questão, a opção discordo em grande parte foi a mais votada pelos agentes de polícia, enquanto os delegados ficaram mais distribuídos entre os níveis neutro e discordo em parte. Observa-se, na assertiva 1.3, uma porcentagem mais baixa desse critério, no qual 60% dos policiais marcaram 1, 2 ou 3 na escala Likert, o que demonstra ser um ponto fraco, uma ação de gestão do conhecimento ainda pouco explorada e, portanto, fundamental para institucionalizar a GC na PCDF.

Na fase-piloto, pode-se destacar o respondente que deu ênfase ao delegado-chefe da sua delegacia, o qual alocou na SAM mais servidores e viaturas do que na maioria das outras delegacias, permitindo melhores condições para desenvolver um trabalho mais efetivo.

Por fim, a pergunta 1.6, conforme o Quadro 5, tem a seguinte referência: “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”. Os resultados relacionados a essa pergunta mostram que o maior número de respostas por parte dos agentes de polícia foi de discordância em grande parte; já os delegados se concentraram na concordância parcial. Logo, constata-se, na autoavaliação da PCDF acerca desse subconjunto, que a liderança pode exercer um papel ainda mais relevante para institucionalização da GC.

Para Batista (2012), a avaliação do critério Liderança em GC tem por escopo o alinhamento da gestão e da estratégia de gestão do conhecimento com os demais direcionadores estratégicos organizacionais, entre eles a alocação de recursos financeiros e a existência de estímulo pela alta administração e pelas chefias intermediárias aos servidores que seguem seus métodos de trabalho, estando todos esses elementos relacionados às iniciativas organizacionais de gestão do conhecimento.

4.4.2 Processos

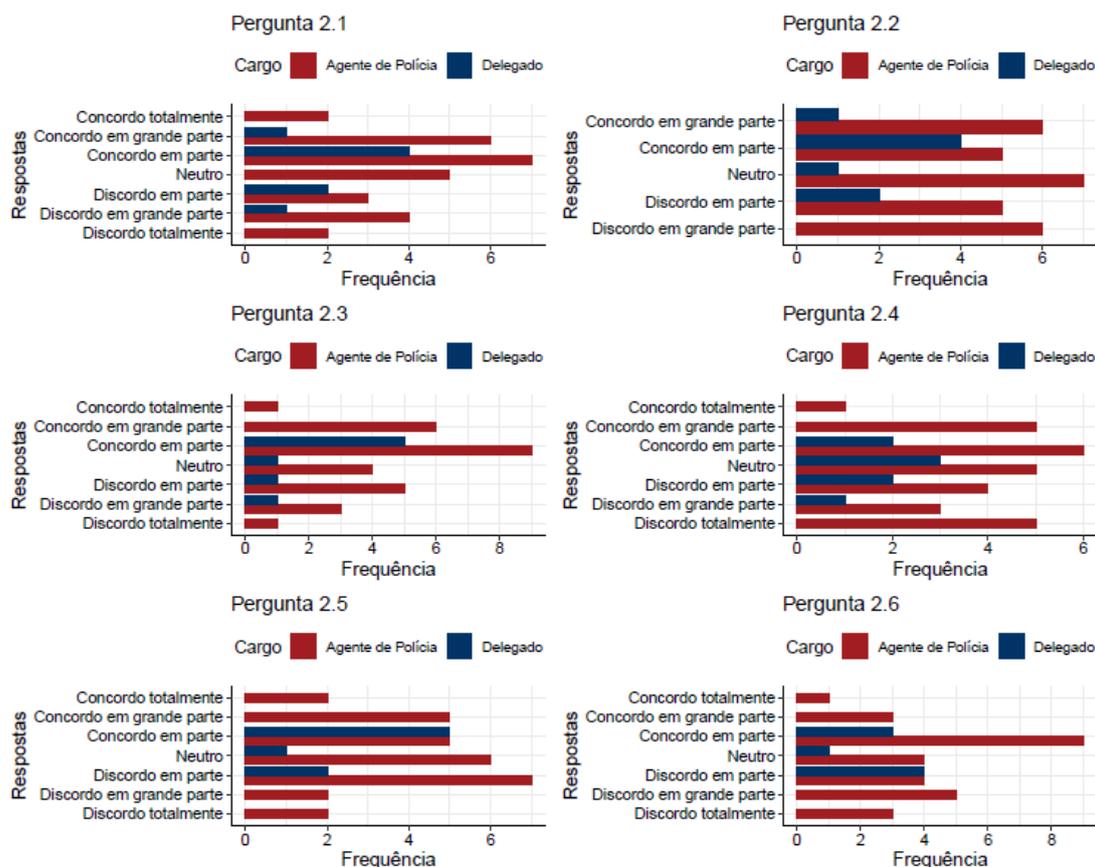
O critério Processo permitiu-nos verificar como o conhecimento é utilizado na gestão, implementação e melhoria dos processos de trabalho no âmbito da PCDF.

Nesse critério, há 6 perguntas com frases sobre processo, e o leitor marcou sua resposta na escala Likert. Ao analisar o Quadro 6, é possível verificar que a média foi de

4,12 pontos (24,73/6). Esse critério ficou em quarto lugar entre os critérios da pesquisa, ou seja, 47,5% dos gestores respondentes consideram esse critério como um ponto forte (marcaram 5, 6 ou 7 nessa dimensão) e 34,17% dos gestores respondentes consideram esse critério como uma oportunidade de melhoria na PCDF.

As respostas estão representadas nos gráficos de barras na Figura 6. O índice com a relação das perguntas pode ser encontrado no Quadro 6.

Figura 6 – Painel com gráficos de barras do critério Processo



Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 6 – Índice de perguntas em relação ao critério Processo

#	Critério 2.0: Processo	Média
2.1	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.	4,30
2.2	A organização modela seus sistemas de trabalho e processos-chave de apoio e finalísticos para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	4,10
2.3	Na modelagem de processos, são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	4,30

2.4	A organização tem um processo próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação do conhecimento.	3,83
2.5	A organização implementa e gerencia os processos-chave de apoio e finalísticos para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	4,25
2.6	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.	3,95
	Total	24,73

Fonte: elaborado pelo autor

Analisando a Figura 6, é possível verificar que, em maioria, tanto os agentes de polícia quanto os delegados concordaram em parte com a pergunta 2.1 e 2.3; nesse caso, os resultados foram os mais positivos desse critério. Para 55% dos gestores, portanto, são pontos fortes da PCDF.

Em relação à pergunta 2.2, os agentes de polícia se mantiveram majoritariamente neutros, enquanto os delegados concordaram em parte. O oposto foi observado na pergunta 2.4, ou seja, nessa pergunta, os agentes de polícia concordaram em parte, enquanto os delegados se mantiveram neutros. A única assertiva classificada como oportunidade de melhoria foi a 2.4: “A organização tem um processo próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação do conhecimento”. Nesse caso, metade dos gestores considerou tal afirmativa um ponto fraco.

Verifica-se também as contradições obtidas nas respostas às perguntas 2.5 e 2.6. Na primeira, os agentes de polícia discordaram em parte, enquanto os delegados concordaram em parte; na segunda, os agentes de polícia concordaram em parte e os delegados discordaram em parte.

Na fase-piloto, pode-se destacar o respondente que deu ênfase à falta de padronização dos procedimentos a serem adotados para apuração das denúncias anônimas, por não se ter um protocolo para se cobrarem prazos, processos e resultados das delegacias.

O critério Processo, no entender de Batista (2012), está atrelado à criação, ao armazenamento, ao compartilhamento e à utilização do conhecimento. Nesse caso, o registro e o compartilhamento do conhecimento adquirido por meio de ações

sistemizadas devem permitir que as organizações disponham de seus conhecimentos em qualquer tipo de situação.

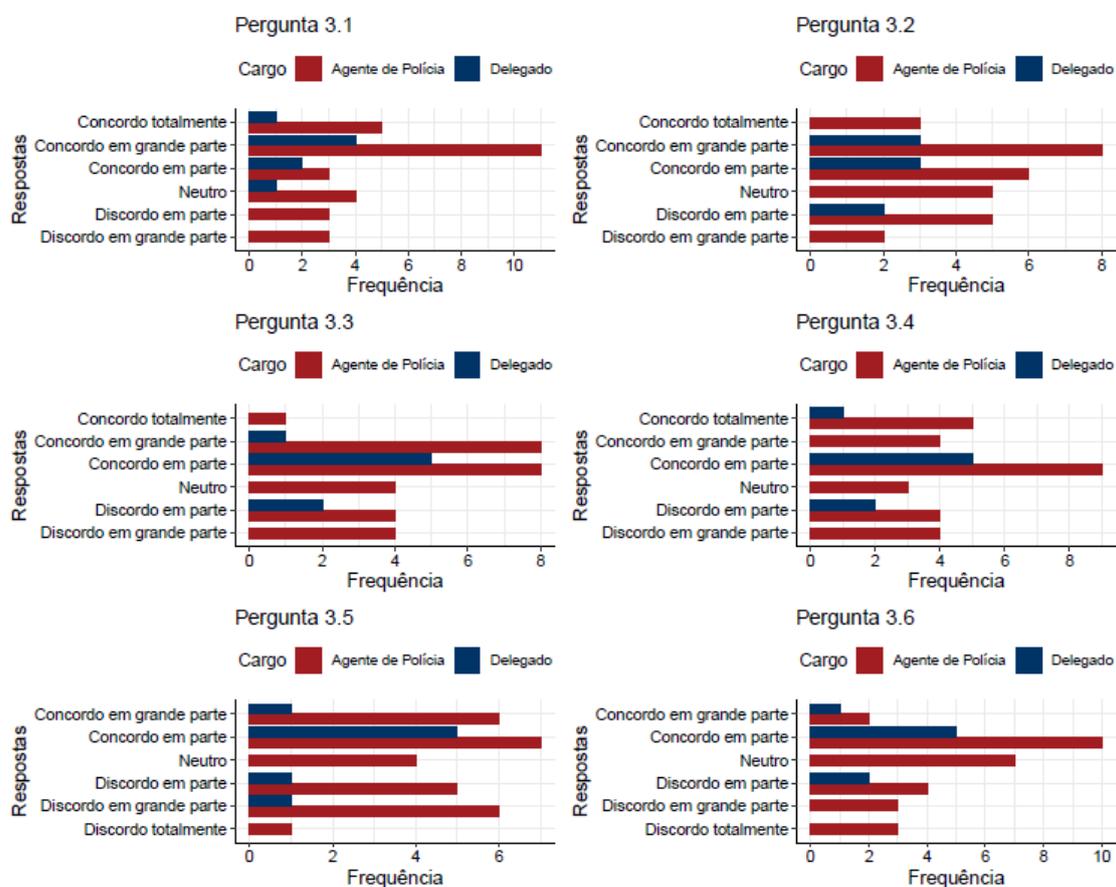
4.4.3 Estrutura organizacional

O critério Estrutura Organizacional permitiu verificar se há necessidade de consultar ou buscar aprovação da alta administração na tomada de decisões e o grau em que as regras e procedimentos são detalhados e referidos no âmbito da PCDF.

Nesse critério, há 6 perguntas com frases sobre estrutura organizacional, e o leitor marcou sua resposta na escala Likert. Ao analisar o Quadro 7, é possível verificar que a média foi de 4,61 pontos (27,65/6); foi considerado, assim, o segundo critério com melhor desempenho, pois 62% dos respondentes consideram esse critério como um ponto forte na PCDF (marcaram 5, 6 ou 7 nessa dimensão).

As respostas estão representadas nos gráficos de barras da Figura 7. O índice com a relação das perguntas pode ser encontrado no Quadro 7.

Figura 7 – Painel com gráficos de barras do critério Estrutura Organizacional



Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 7 – Índice de perguntas em relação ao critério Estrutura Organizacional

#	Critério 3.0: Estrutura Organizacional	Média
3.1	Na sua organização, a tomada de decisão acontece no nível gerencial.	5,23
3.2	Membros dessa organização precisam buscar aprovação de seus supervisores antes de tomarem decisões.	4,85
3.3	Os membros desta organização precisam reportar-se a seus supervisores antes de agirem.	4,63
3.4	Qualquer que seja a situação que surja na organização em que atue, espera-se que os servidores lidem com a questão, de acordo com procedimentos escritos.	4,83
3.5	Regras e procedimentos são especificados detalhadamente na organização em que atue.	4,13
3.6	As principais atividades e processos na organização em que atue, são regidos por regras detalhadas.	4,00
	Total	27,65

Fonte: elaborado pelo autor

Ao observar a Figura 7 de uma maneira geral, fica evidente que, em todas as perguntas, os dois cargos concordaram, majoritariamente, em parte com as proposições sobre estrutura organizacional. Na assertiva 3.1, o resultado foi o mais positivo desse critério, para 72,5% dos gestores. É possível inferir ainda que o número de respostas de discordância é muito baixo, com exceção da pergunta 3.5, em que 6 agentes de polícia discordaram em grande parte e 5 discordaram em parte.

Observa-se na assertiva 3.6: “As principais atividades e processos na organização em que atue, são regidos por regras detalhadas”, a menor média (4.0) na instituição. Talvez esse fato seja explicado por um fato já trazido da fase-piloto, em que um dos respondentes deu ênfase à falta de protocolos e padronização de execução das tarefas entre as delegacias da PCDF.

Observa-se, que o critério Estrutura Organizacional é um ponto forte da instituição para os policiais respondentes. Nesse sentido, para Pee e Kankanhalli (2016), o detalhamento dos processos dentro da organização pode rapidamente manter a obtenção de resultados e minimizar interrupções no funcionamento dos trabalhos (PEE; KANKANHALLI, 2016).

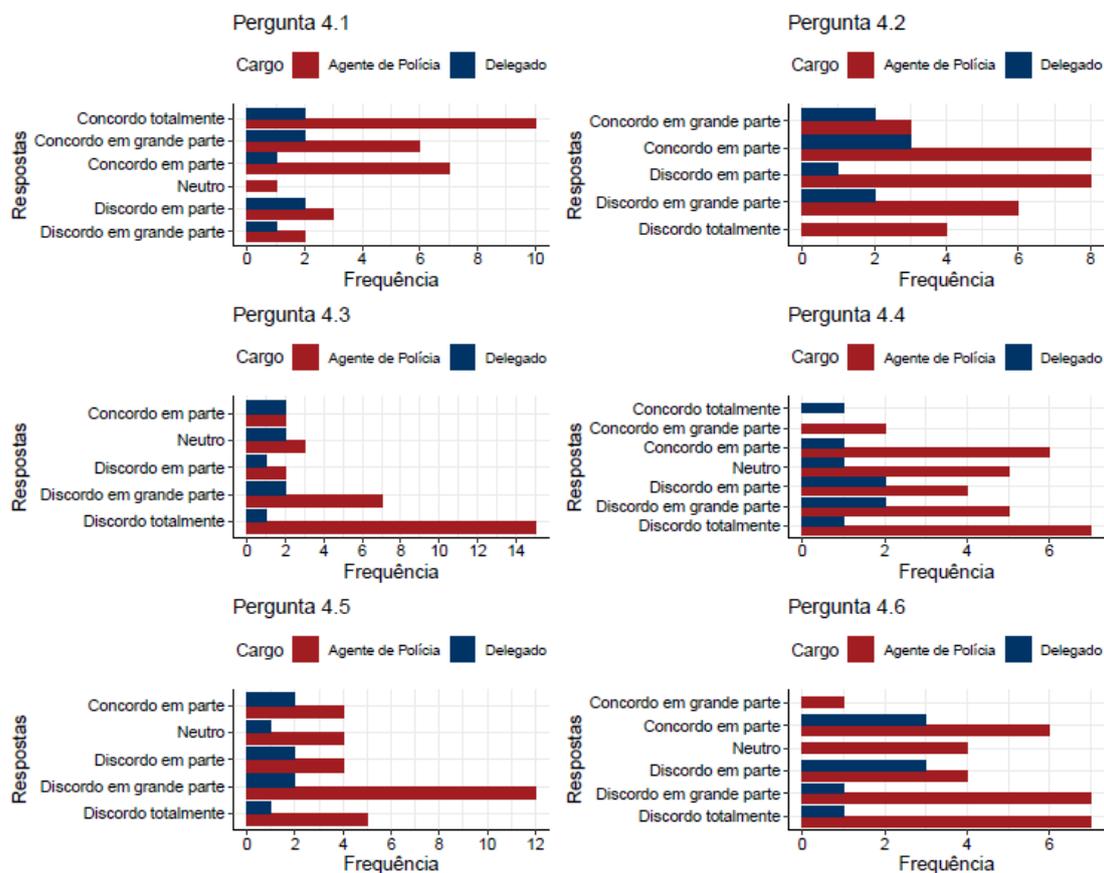
4.4.4 Pessoas

O critério Pessoas permitiu examinar a capacidade da organização de criar e manter uma cultura de conhecimento, baseada no compartilhamento de conhecimento colaborativo, no âmbito da PCDF.

Nesse critério há 6 perguntas com frases sobre pessoas, e o leitor marcou sua resposta na escala Likert. Ao analisar o Quadro 8, é possível verificar que a média foi de 3,38 pontos (20,28/6), tornando-se o critério com pior desempenho – 56,25% dos respondentes o consideram como um ponto fraco na PCDF (marcaram 1, 2 ou 3 nessa dimensão).

As respostas estão representadas nos gráficos de barras na Figura 8. O índice com a relação das perguntas pode ser encontrado no Quadro 8.

Figura 8 – Painel com gráficos de barras do critério Pessoas



Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 8 – Índice de perguntas em relação ao critério Pessoas

#	Critério 4.0: Pessoas	Média
4.1	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público. Eles servem de apoio para o	5,33

	alcance dos objetivos da organização em que atue e contribuem para o alto desempenho institucional.	
4.2	A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de gestão do conhecimento (GC) para novos funcionários/servidores da organização.	3,63
4.3	A organização possui processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e/ou tutoria.	2,35
4.4	A organização conta com banco de competências dos seus funcionários/servidores.	3,28
4.5	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	2,73
4.6	A organização promove 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, comunidades de prática – COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	2,98
	Total	20,28

Fonte: elaborado pelo autor

Ao analisar a Figura 8, no critério Pessoas, a PCDF tem muito a melhorar em cinco das seis assertivas 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 e 5.6, mas possui um ponto forte na afirmação 4.1. Pode-se observar que, com relação à pergunta 4.1, tanto os delegados quanto os agentes de polícia, em sua maioria, concordaram totalmente com a afirmação; por isso, há uma percepção de que as iniciativas de educação e capacitação cumprem o seu papel e, portanto, são pontos fortes para a institucionalização da GC.

Já em relação à pergunta 4.2, enquanto os delegados concentraram-se mais nas respostas de concordância de uma maneira geral, os agentes de polícia ficaram divididos entre concordância e discordância parcial, embora, em sua totalidade, a maioria deles tenha discordado, o que indica que a disseminação da GC aos novos servidores/funcionários ainda não acontece de maneira sistemática. Além disso, a PCDF ressentia-se da inexistência de um sistema de reconhecimento e recompensa para promover a colaboração e o compartilhamento de conhecimento.

Na pergunta 4.3, práticas importantes de gestão de pessoas para transferir e reter o conhecimento como *mentoring*, *coaching* e tutoria ainda não foram implantadas plenamente na PCDF para 72,5% dos gestores. Fato que também pode ser observado na pergunta 4.5 (“colaboração de compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados”), em que 72,5% dos gestores consideram essa assertiva

como uma oportunidade de melhoria para a instituição. Na fase-piloto, o respondente 6 observou que, na PCDF, ainda não há uma capacitação específica para os policiais que serão lotados na SAM e também não há o estímulo de compartilhamento de conhecimento entre as delegacias de polícia da PCDF, o que geralmente gera perdas de conhecimento quando um policial se aposenta ou muda de área.

Nas perguntas 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 e 4.6, observou-se que a maioria dos agentes de polícia discordou em grande parte ou totalmente das afirmações e que a maior parte dos delegados discordaram de alguma forma. Assim, pelo fato de a maioria dos policiais assinalar 1, 2 ou 3 nas referidas assertivas, pode-se concluir que essas assertivas representam uma oportunidade de melhoria ou ponto fraco.

Na fase-piloto, pode-se destacar o respondente que deu ênfase às muitas políticas implementadas no sentido de expandir os canais de recebimento de denúncias anônimas, como internet, WhatsApp, Disque 180, Disque 100, aplicativos, entre outros. Porém, não há o mesmo esforço e direcionamento de recursos para contratar e alocar mais policiais na ponta – ou seja, na SAM –, o que dificulta a efetiva apuração das denúncias e a celeridade na apuração das ocorrências.

As pessoas desempenham um papel muito importante nos processos de GC e, por isso, as organizações públicas devem investir em programas de formação e educação que melhorem as competências dos funcionários e gestores públicos (BATISTA, 2012).

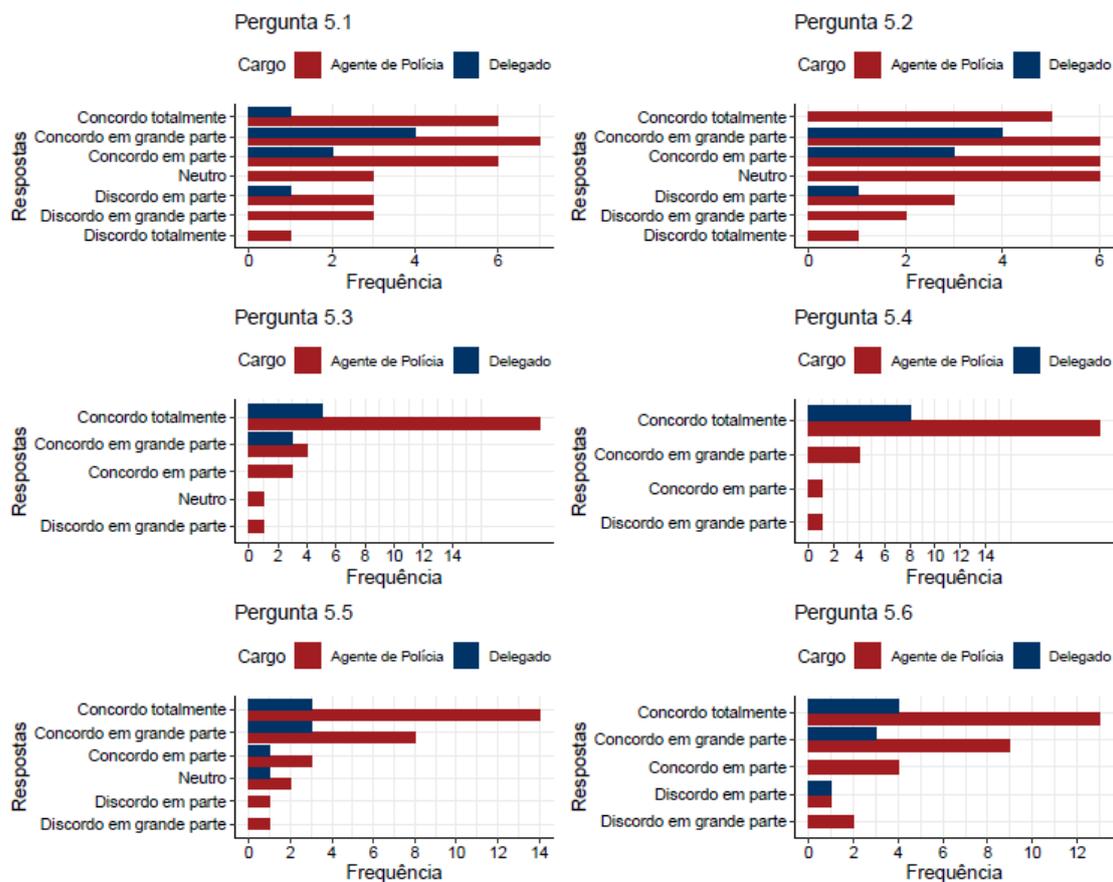
4.4.5 Tecnologia

A partir do critério Tecnologia, foi possível analisar a capacidade da PCDF em desenvolver e entregar soluções baseadas em conhecimento, bem como seu parque computacional.

Nesse critério, há 6 perguntas com frases sobre tecnologia, e o leitor marcou sua resposta na escala Likert. Analisando-se o Quadro 9, é possível verificar que a média foi de 5,83 pontos (35,00/6); por isso, foi considerado o critério com melhor desempenho: 83% dos respondentes consideram esse critério como um ponto forte na PCDF (marcaram 5, 6 ou 7 nessa dimensão).

As respostas estão representadas nos gráficos de barras na Figura 9. O índice com a relação das perguntas pode ser encontrado no Quadro 9.

Figura 9 – Painel com gráficos de barras do critério Tecnologia



Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 9 – Índice de perguntas em relação ao critério Tecnologia

#	Critério 5.0: Tecnologia	Média
5.1	A alta administração autorizou a implantação de uma infraestrutura de tecnologia da informação TI (exemplos: internet, intranet e sítio na rede mundial de computadores – web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva gestão do conhecimento (GC).	5,03
5.2	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	4,90
5.3	Todas as pessoas da organização têm acesso ao computador ou a outro tipo de <i>hardware</i> , como <i>notebook</i> , dispositivos móveis etc.	6,45
5.4	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de correio eletrônico.	6,65
5.5	As informações disponíveis por meio digital (internet, intranet, dados abertos, redes sociais, entre outros) são atualizadas regularmente.	6,00
5.6	A intranet (ou rede similar) é usada como fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação.	5,98
	Total	35,00

Fonte: elaborado pelo autor

Por meio da Figura 9, é possível verificar que, de uma maneira geral, a maioria dos agentes de polícia e delegados concordou com todas as 6 perguntas relacionadas à tecnologia, tornando-a o critério com melhor desempenho, um ponto forte da PCDF. Há apenas uma observação em relação às perguntas 5.1 e 5.2, das quais um pequeno número de delegados e agentes de polícia discordou em parte.

Destaca-se o fato de praticamente todos os policiais afirmarem que os servidores/funcionários têm acesso a computadores, à internet, à intranet e ao correio eletrônico (assertivas 5.3 e 5.4). Outro ponto forte é a atualização regular das informações no sítio e na intranet da organização (assertiva 5.5). Além de melhorar a eficácia da organização, a GC também é adequada para enfrentar alguns desafios do setor público, como perda de capital humano, por causa da rotatividade de funcionários, e aumento do estoque e fluxo de conhecimento, por causa dos avanços na tecnologia da informação (PEE; KANKANHALLI, 2016). A tecnologia é um viabilizador que tem como objetivo possibilitar e acelerar o processo de GC por meio de práticas que contribuam para a criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento (BATISTA, 2012).

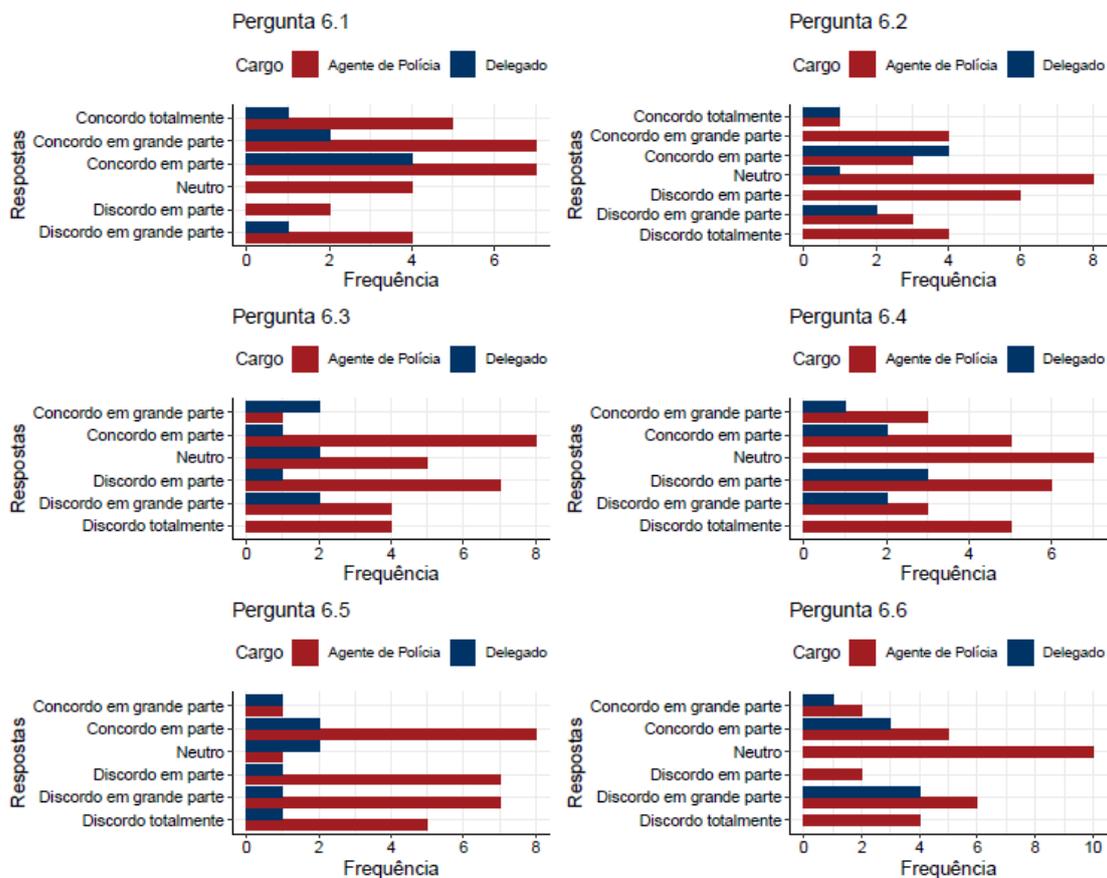
4.4.6 Processo de conhecimento

O critério Processo de Conhecimento permitiu avaliar se a organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento no âmbito da PCDF.

Nesse critério, há 6 perguntas com frases sobre processo de conhecimento, e o leitor marcou sua resposta na escala Likert. Ao analisar o Quadro 10, é possível verificar que a média foi de 3,75 pontos (22,50/6), levando esse critério ao sexto lugar de sete possíveis – 54% dos respondentes o consideram um ponto fraco na PCDF (marcaram 1, 2 ou 3 nessa dimensão).

As respostas estão representadas nos gráficos de barras na Figura 10. O índice com a relação das perguntas pode ser encontrado no Quadro 10.

Figura 10 – Painel com gráficos de barras do critério Processo de Conhecimento



Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 10 – Índice de perguntas em relação ao critério Processo de Conhecimento

#	Critério 6.0: Processo de Conhecimento	Média
6.1	A organização possui processos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	4,95
6.2	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda organização.	3,83
6.3	O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e a conclusão de projetos, é registrado e compartilhado.	3,53
6.4	O conhecimento essencial de funcionários/servidores que estão saindo da organização é retido.	3,53
6.5	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para minimizar o “reinventar da roda” e retrabalho.	3,23
6.6	As atividades de <i>benchmarking</i> (processo de comparar sua própria organização, suas operações/processos com outras organizações em seu setor ou no mercado mais amplo) são usadas para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	3,45
	Total	22,50

Fonte: elaborado pelo autor

Com relação à Figura 10, no critério Processo de Conhecimento, a PCDF tem oportunidade de melhoria em cinco das seis assertivas (6.2, 6.3, 6.4, 6.5 e 6.6), enquanto possui ponto forte na afirmação 6.1. Nessa pergunta, a maioria dos delegados e agentes de polícia concordou com a proposição. Destaca-se que a maioria dos policiais entendem que há processos sistemáticos de GC (assertiva 6.1).

No que se diz respeito à pergunta 6.2, os agentes de polícia, no geral, ficaram neutros ou discordaram em parte, enquanto a maioria dos delegados concordou em parte. Já nas perguntas 6.3 e 6.6, é possível observar uma distribuição mais disseminada entre as respostas, ou seja, um grande número dos agentes de polícia e delegados concordou em parte, mas uma quantidade considerável também discordou em parte ou ficou neutra.

Na pergunta 6.4, a maioria dos agentes de polícia ficou neutro, assim como na pergunta 6.6. Já os delegados majoritariamente discordaram na questão 6.4, enquanto metade deles concordou e metade discordou da pergunta 6.6.

Para a grande maioria dos gestores (47,5%), a PCDF não retém o conhecimento dos servidores que estão saindo (assertiva 6.4). Esse fato pode ser explicado pela inexistência das práticas de *mentoring*, *coaching* e tutoria em 88% das instituições (assertiva 4.3).

Para 57,5 % dos gestores policiais, o compartilhamento de melhores práticas e lições aprendidas (assertiva 6.5) é o ponto mais fraco dessa dimensão, não sendo ainda uma prática consolidada para a maioria dos policiais; por isso, essa assertiva representa uma grande oportunidade de melhoria ou ponto fraco para a PCDF. Segundo Batista (2012), para implementar a GC, existem razões comuns ao setor privado e ao setor público, como atrair e manter o capital humano e compartilhar processos e melhores práticas.

Na fase-piloto, pode-se destacar o respondente que deu ênfase à questão da falta de uma metodologia de cruzamento de dados e informações, o que gera o retrabalho. É por esse motivo que às vezes os policiais apuram uma denúncia ou ocorrência que já foi verificada por outra equipe da mesma delegacia, resultando em atrasos e ineficiência.

O processo de GC requer, no mínimo, cinco atividades: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento, as quais devem ser executadas na gestão de processos e de projetos (BATISTA, 2012).

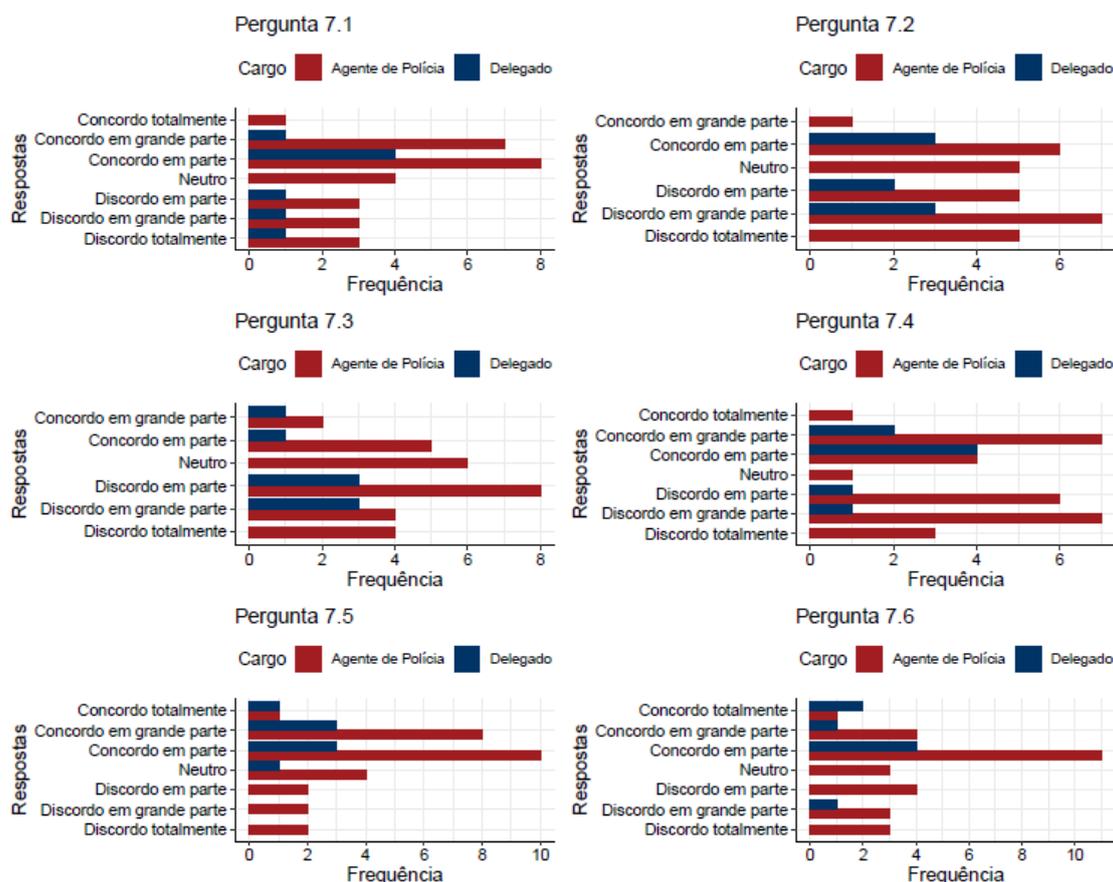
4.4.7 Aprendizagem e Inovação

O critério Aprendizagem e Inovação permitiu a análise da capacidade da organização em incentivar, apoiar e reforçar a aprendizagem e a inovação por meio de processos de conhecimento no âmbito da PCDF.

Nesse critério, há 6 perguntas com frases sobre aprendizagem e inovação, e o leitor marcou sua resposta na escala Likert. Ao analisar o Quadro 11, é possível verificar que a média foi de 3,94 pontos (23,65/6), levando esse critério ao quinto lugar de sete possíveis – 47,5% dos respondentes o consideram um ponto forte e 41,25% o consideram um ponto fraco na PCDF.

As respostas estão representadas nos gráficos de barras na Figura 11. O índice com a relação das perguntas pode ser encontrado no Quadro 11.

Figura 11 – Painel com gráficos de barras do critério Aprendizagem e Inovação



Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 11 – Índice de perguntas em relação ao critério Aprendizagem e Inovação

#	Critério 7.0: Aprendizagem e Inovação	Média
7.1	A organização articula e reforça, continuamente, valores como a aprendizagem e a inovação.	4,23

7.2	A organização considera a atitude de assumir riscos e/ou a possibilidade de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente ou em processos críticos.	3,15
7.3	Equipes multifuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	3,23
7.4	As pessoas sentem que recebem de seus superiores hierárquicos a orientação para que atuem com autonomia e que suas ideias e contribuições são, geralmente, valorizadas pela organização.	3,88
7.5	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos para execução de atividades.	4,83
7.6	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outras e a compartilhar informações.	4,35
	Total	23,65

Fonte: elaborado pelo autor

Com relação ao Quadro 11, no critério Aprendizagem e Inovação, a PCDF tem oportunidade de melhoria em três das seis assertivas (7.2, 7.3 e 7.4), enquanto possui ponto forte nas afirmações 7.1, 7.5 e 7.6.

Avaliando a Figura 11, observa-se que, nas perguntas 7.1, 7.5 e 7.6, a maioria concordou em parte, tanto por parte dos agentes de polícia quanto por parte dos delegados, o que indica um ponto forte da PCDF. Em relação à pergunta 7.2, nota-se que as respostas ficaram bem distribuídas, ou seja, a maioria discordou em grande parte.

Já na pergunta 7.3, a maioria dos agentes de polícia discordou em parte, porém, uma boa quantidade também ficou neutra. No que se refere aos delegados, verificou-se que a maioria discordou em parte e em grande parte. No geral, para a “a atuação de equipes interfuncionais para solucionar problemas” (assertiva 7.3), 62,5% dos gestores identificaram nessa prática um ponto fraco. Essa resposta está coerente com aquela dada à assertiva 4.6, na qual 65% dos gestores da PCDF entenderam que a promoção do trabalho em equipe é um ponto fraco.

Para a pergunta 7.4, notou-se, por parte dos agentes de polícia, um número de discordâncias maior, de maneira geral. Já em relação aos delegados, a maioria concordou em parte com a afirmação. Para as assertivas 7.2, 7.3 e 7.4, a percepção da maioria dos respondentes é que a instituição precisa melhorar no critério Aprendizagem e Inovação.

Merece destaque a assertiva 7.5, com 72,5%, e a assertiva 7.6, com 62,5% dos gestores, identificando, nessas práticas, um ponto forte. Essa aceitação ao uso de novas ferramentas e métodos tem o potencial de incrementar a velocidade de implementação do

plano de GC e permite que o impacto das contribuições e iniciativas em GC seja assimilado mais rapidamente na organização (BATISTA, 2012).

Para Pee e Kankanhalli (2016), a GC deve fornecer dados a todas as partes da organização para inovar e mudar mais rapidamente, tornando mais fácil e rápido o acesso a novas informações e permitindo, assim, capturar a parte codificável da experiência do trabalho ou indiretamente facilitar o compartilhamento, a aplicação e a criação de conhecimento tácito, conectando funcionários.

4.5 Grau de maturidade da gestão do conhecimento nas delegacias da PCDF

Conforme os resultados apresentados anteriormente, o grau de maturidade da gestão do conhecimento foi analisado com base nos critérios Liderança, Processo, Estrutura Organizacional, Pessoas, Tecnologia, Processo de GC e Aprendizagem e Inovação.

Todos os critérios referenciados foram individualmente aplicados na PCDF. O comparativo relativo ao maior grau, o menor grau e o grau médio de maturidade obtido pelas instituições analisadas é apresentado na Tabela 4.

A relevância dessa tabela decorre da possibilidade de, por meio dos valores neles referenciados, verificar o grau médio da maturidade na gestão do conhecimento das delegacias, bem como compará-los com os valores encontrados na rede, principalmente quanto ao maior grau e o menor grau de maturidade encontrado nas instituições.

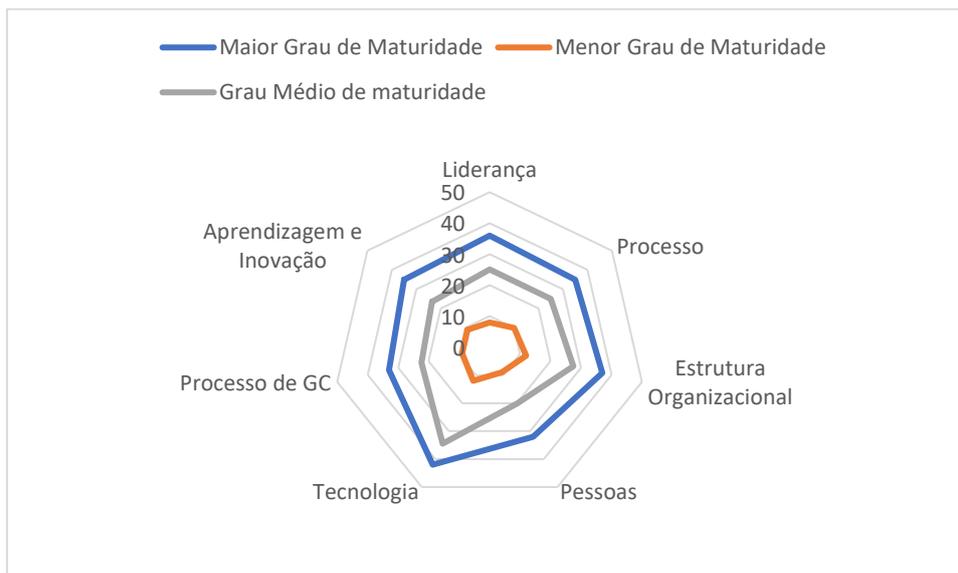
Tabela 4 – Comparativo entre o maior grau, o menor grau e o grau médio de maturidade

Maturidade	Liderança	Processo	Estrutura Organizacional	Pessoas	Tecnologia	Processo de GC	Aprendizagem e Inovação
Maior Grau de Maturidade	36	35	37	32	42	33	35
Menor Grau de Maturidade	8	10	12	9	12	9	9
Grau Médio de maturidade	25,1	25,1	27,5	20,1	34,5	22,4	23,6

Fonte: elaborado pelo autor

A partir da Tabela 4, elaborou-se o Gráfico 4, que demonstra a correlação estabelecida entre os diversos critérios, bem como evidencia os critérios mais desenvolvidos pelas delegacias da PCDF. O gráfico traz os maiores e menores graus de maturidade, além do grau médio de maturidade das delegacias.

Gráfico 4 – Correlação entre os 7 critérios



Fonte: elaborado pelo autor

O Gráfico 4 evidencia que, guardadas as proporcionalidades entre os graus avaliados, as delegacias em destaque focaram seus investimentos em tecnologia. Uma análise comparativa da Tabela 4 e do Gráfico 4 permite inferir que o critério Pessoas apresenta resultados inferiores aos de Processos, Estrutura Organizacional, Tecnologia e Aprendizagem e Inovação, seja no que tange ao grau médio – considerada a ponderação de todos os valores identificados nas delegacias pesquisadas em relação a cada critério isolado –, seja quanto ao maior e ao menor grau de maturidade.

Essas inferências também podem ser interpretadas por meio do Quadro 12, que apresenta o nível de maturidade em gestão do conhecimento relativo a todas as delegacias respondentes.

Quadro 12 – Nível de maturidade em gestão do conhecimento

Código - Delegacia	Grau de Maturidade	Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento
K1	228	Refinamento
R1	226	Refinamento
F1	224	Refinamento
P1	219	Refinamento
N1	217	Refinamento
I1	213	Refinamento
L1	213	Refinamento
B2	209	Refinamento
E1	201	Refinamento
H1	200	Refinamento
V1	200	Refinamento
A1	192	Introdução

F2	190	Introdução
B1	187	Introdução
A2	186	Introdução
T1	178	Introdução
W1	175	Introdução
J1	174	Introdução
D2	167	Introdução
S1	166	Introdução
C2	166	Introdução
D1	165	Introdução
G2	164	Introdução
C1	163	Introdução
Q1	156	Introdução
U1	156	Introdução
O1	124	Iniciação
Y1	110	Iniciação
X1	105	Iniciação
Z1	74	Reação
Nível Médio de Grau de Maturidade	178	Introdução

Fonte: elaborado pelo autor

O Quadro 12 demonstra, a partir dos pontos atribuídos ao conjunto dos critérios respondidos por cada delegacia, o nível de maturidade em gestão do conhecimento no âmbito da PCDF, qual seja: uma (1) delegacia no nível de reação; três (3) delegacias no nível de iniciação; quinze (15) delegacias no nível de introdução (expansão) e onze (11) delegacias no nível de refinamento. O nível médio do grau de maturidade demonstra que as delegacias da PCDF, como um todo, encontram-se no nível de introdução.

Para Batista (2012), a organização no nível de introdução, considerando o contexto institucional, já reconhece a necessidade de gerenciar o conhecimento e implementar práticas para realizar essa gestão em algumas áreas. Significa ainda a ausência de práticas ou de implementação de gestão do conhecimento em algumas áreas, bem como a possibilidade de observar que existem vários pontos que a organização necessita melhorar para atingir níveis mais altos de maturidade.

O estudo apresentado permite concluir, especialmente pelo fato de 63% das delegacias estarem em um nível de maturidade abaixo do nível de refinamento, que a gestão do conhecimento pode ser mais bem explorada na PCDF. Na prática, a maioria dos respondentes ainda pode reconhecer a importância da gestão do conhecimento como método capaz de permitir o desenvolvimento institucional no cumprimento de seus objetivos e na solução de problemas.

4.6 Análise de regressão múltipla dos critérios de gestão do conhecimento na PCDF

O banco de dados quantitativos com o resultado dos questionários de GC de 30 delegacias da PCDF também foi analisado a partir de estatística descritiva e regressão múltipla, utilizando-se o *software* SPSS (FIELD, 2009). Para esse autor, a análise de regressão pode ser considerada uma maneira de classificar matematicamente quais variáveis impactam na pesquisa, buscando averiguar quais fatores importam, se há alguma variável que pode ser ignorada e como ocorrem as interações entre essas variáveis, com o fim de compreender as interações entre os mecanismos intraorganizacionais. Esse modelo linear é construído por uma combinação das variáveis previsoras (ou variáveis independentes), em que cada uma tem uma contribuição única para o seu modelo linear (FIELD, 2009).

Para testar a explicação de cada dimensão da gestão do conhecimento sobre a percepção dos policiais, em relação ao grau de maturidade da GC na PCDF, nos dados da amostra, executou-se o teste de regressão múltipla por meio da equação a seguir:

$$\text{Resultado de GC: } i = b_0 + b_1\text{Liderança}_i + b_2\text{Processo}_i + b_3\text{Estrutura Organizacional}_i + b_4\text{Pessoas}_i + b_5\text{Tecnologia}_i + b_6\text{Processo de Conhecimento}_i + b_7\text{Aprendizagem e Inovação}_i \quad (2)$$

A análise da matriz de correlações (Anexo C) fornece uma ideia aproximada do relacionamento entre os previsores e a variável de saída e é usada para um primeiro exame da multicolinearidade. Analisando-se o R (coeficiente de correlação de Pearson) apenas para os previsores, as duas correlações mais altas são, respectivamente, entre Liderança e Processos com $R = 0,871$ ($p < 0,001$) e entre Pessoas e Processo de Conhecimento (GC) com $R = 0,789$ ($p < 0,001$).

Al Ahabbi *et al.* (2019) argumentam que o impacto significativo dos processos de GC no desempenho das organizações públicas pode motivar os tomadores de decisão e formuladores de políticas a implementar e promover os processos de GC. Segundo Field (2009), se não existir multicolinearidade nos dados, não deve existir valores de correlação substanciais ($R > 0,90$) entre os previsores.

Tabela 5 – Resumo do modelo de regressão^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.853 ^a	.728	.641	.634467677 829547	.728	8.397	7	22	.000	2.583

a. Predictors: (Constant), 7.0 Aprendizagem e Inovação, 3.0 Estrutura Organizacional, 5.0 Tecnologia, 4.0 Pessoas, 1.0 Liderança, 6.0 Processo de Conhecimento, 2.0 Processo

b. Dependent Variable: Result GC

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 6 – ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	23.660	7	3.380	8.397	.000 ^b
Residual	8.856	22	.403		
Total	32.516	29			

a. Dependent Variable: Result GC

b. Predictors: (Constant), 7.0 Aprendizagem e Inovação, 3.0 Estrutura Organizacional, 5.0 Tecnologia, 4.0 Pessoas, 1.0 Liderança, 6.0 Processo de Conhecimento, 2.0 Processo

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 7 – Regressão múltipla das dimensões predictoras de resultado de GC e seus efeitos sobre a gestão do conhecimento

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2.100	.696		3.015	.006		
1.0 Liderança	-.092	.040	-.589	-2.307	.031	.190	5.266
2.0 Processo	.155	.045	.974	3.440	.002	.154	6.484
3.0 Estrutura Organizacional	-.055	.029	-.291	-1.942	.065	.550	1.817
4.0 Pessoas	.074	.034	.449	2.201	.039	.297	3.370
5.0 Tecnologia	.001	.028	.005	.025	.981	.362	2.759
6.0 Processo de Conhecimento	-.037	.038	-.211	-.967	.344	.260	3.853
7.0 Aprendizagem e Inovação	.060	.038	.347	1.572	.130	.254	3.942

a. Dependent Variable: Result GC

Fonte: elaborado pelo autor

Na coluna denominada R da Tabela 5 está o valor do coeficiente de correlação múltipla entre os previsores e a saída, isto é, 0,853. A próxima coluna fornece o valor de R^2 , uma medida de quanta variabilidade da variável dependente pode ser debitada aos previsores. No modelo, esse valor é 0,728, o que significa que os previsores (variáveis independentes) são responsáveis por 72,8% da variação no resultado de GC (variável dependente).

O R^2 ajustado fornece uma noção de quão bem nosso modelo generaliza, ou seja, a diferença para o modelo final é pequena. De fato, a diferença entre os valores é $0,853 - 0,728 = 0,125$, ou aproximadamente 12,5%. Isso significa que, se o modelo fosse derivado da população em vez de derivado de uma amostra, ele explicaria aproximadamente 12,5% menos da variância da saída.

Além disso, a mudança na variância que pode ser explicada fornece uma razão F de 8,397, que é significativo ($p < 0,001$). A estatística Durbin-Watson é de 2,583 – esse resultado informa que a hipótese de independência dos erros é satisfeita, pois o valor está entre 1 e 3 (FIELD, 2009). E, ainda, o resultado da análise de variância ANOVA (Tabela 6), que testa se o modelo é melhor para prever a saída, foi significativo ($p < 0,001$). Logo, o modelo adere de forma significativa aos dados.

Ao analisar a regressão, os resultados evidenciados na Tabela 7 apontam que, dentre as 7 (sete) dimensões admitidas como catalisadoras da gestão do conhecimento, as quais se posicionam como preditoras no modelo de regressão para a variável dependente Resultado GC, apenas três exercem contribuição significativa para o modelo: i) liderança, ii) processo, e iii) pessoas. Assim, entende-se que as evidências empíricas permitem suportar parcialmente o modelo originário na amostra. Assim, os esforços direcionados a esses critérios poderão trazer contribuições mais significativas para a implementação da GC na PCDF.

Para Batista (2012), os recursos humanos representam a efetividade de programas de educação e capacitação, processos formais de tutoria e *mentoring*, e características de trabalho em grupo. Já em relação ao critério Processo, para Matias-Pereira (2010), os argumentos para a utilização da GC na melhoria dos processos da administração pública estão fundamentados no desempenho organizacional, ao permitir o alcance dos seus objetivos estratégicos.

4.6.1 Liderança em gestão do conhecimento

Conforme os estudos de Batista (2012), a liderança em gestão de pessoas, é essencial para alcançar o sucesso na implementação da gestão do conhecimento em organizações públicas, pois reforça a visão estratégica inerente à organização, além de estabelecer a estrutura de governança e os métodos organizacionais que norteiam a gestão do conhecimento. Para o autor, os recursos financeiros, viabilizadores da gestão do conhecimento e sua aplicação para melhoria nos processos, produtos e serviços decorrem da ação da liderança.

4.6.2 Processos

Para Batista (2012), a adoção do processo contribui para ampliar o conhecimento no âmbito da organização. A gestão do conhecimento pelo enfoque da gestão do processo pode ser considerada em diversas ações no contexto organizacional, tais como: realizar o fluxo para a definição de competências, em razão da hierarquia e de acordo com a visão da organização; estruturar a missão e os objetivos; delinear sistemas de trabalho e processos, com a finalidade de servir o administrado, ou aumentar a eficiência operacional da instituição; aplicar um método adequado para o gerenciamento de crises ou situações de força maior, a fim de assegurar a continuidade do serviço; gerir, avaliar e melhorar continuamente processos finalísticos, para garantir o atendimento aos administrados, bem como a manutenção dos resultados organizacionais (BATISTA, 2012).

4.6.3 Pessoas

Para Batista (2012), pessoas são necessárias para a implementação dos processos relacionados à gestão do conhecimento, e são capazes de melhorar o desempenho institucional. Essa característica torna essencial que os órgãos públicos utilizem parte de seu capital para implementar programas de educação continuada, incluindo o desenvolvimento das carreiras e da qualificação dos servidores públicos (BATISTA, 2012).

No setor público, a GC permite o enfrentamento de novos desafios, a melhoria da gestão e da qualidade dos processos, que se traduzem em eficiência no serviço público e em benefícios ao cidadão-usuário e à sociedade em geral (BATISTA, 2012). Esses

resultados corroboram com os achados Pee e Kankanhalli (2016), ao defenderem a adoção de práticas de gestão do conhecimento na administração pública para melhorar a gestão e promover mais agilidade no desenvolvimento de políticas públicas e na prestação de serviços de qualidade.

5 CONCLUSÃO

A presente dissertação delimitou como tema a gestão do conhecimento (GC), devido à sua importância e sua contribuição para melhorar a resolução de problemas e o desempenho organizacional em benefício da proteção das mulheres. Desse modo, estabeleceu-se, como objetivo geral, a análise dos fatores da gestão do conhecimento associados ao enfrentamento da violência doméstica contra mulher na Polícia Civil do Distrito Federal. Esse objetivo foi alcançado com os resultados e discussões presentes no Capítulo 4 – por meio de informações e da percepção de gestores da PCDF, bem como da avaliação de modelos de maturidade de gestão do conhecimento.

Em relação ao primeiro objetivo específico, qual seja, descrever as ocorrências de violência doméstica, de feminicídio, denúncias anônimas e apurações das denúncias na base de dados da Polícia Civil no Distrito Federal, os resultados demonstraram que, em relação às ocorrências de violência doméstica e familiar contra a mulher entre 2015 e 2021, foram registradas em média 15.191 ocorrências/ano – nesse período, houve incremento 18%. Em relação aos crimes de feminicídio, entre 2015 e 2021, foram registradas em média 19 ocorrências/ano e, entre 2020 e 2021, verificou-se um aumento de 47%. Em relação aos resultados de apurações de denúncias anônimas, entre janeiro de 2020 e junho de 2022, foram lançadas nos sistemas uma média de denúncias apuradas em 35%, ou seja, uma quantidade de apurações menor que o total de denúncias. Por fim, como resultado das entrevistas realizadas na fase-piloto, percebeu-se que o percentual de apurações seria bem maior se os policiais tivessem a rotina de alimentar devidamente as informações no sistema.

Em relação ao segundo objetivo específico (mensurar os níveis de maturidade na gestão do conhecimento nas diferentes delegacias da PCDF), os resultados evidenciaram que a gestão do conhecimento na organização encontra-se no nível de maturidade intitulado de Introdução e, portanto, distante da institucionalização da GC, isto é, de fazer com que esse método gerencial passe a fazer parte da maneira de trabalhar dos policiais.

As oportunidades de melhoria revelam as habilidades que indivíduos e equipes precisarão desenvolver para melhorar os processos, produtos e serviços da organização pública.

O terceiro objetivo específico consistiu em identificar os fatores associados à gestão do conhecimento nas delegacias. Para tanto, foram utilizados os sete critérios de gestão de conhecimento de Batista (2012) e Pee e Kankanhalli (2016). Assim, para mudar a realidade na PCDF, torna-se essencial priorizar ações em cada um dos sete critérios do Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Os resultados da pesquisa apontam perspectivas a serem trabalhadas na PCDF, para a obtenção de um melhor resultado e implantação da gestão do conhecimento. Observa-se que o critério em que a PCDF obteve a melhor pontuação foi Tecnologia (35 pontos) e o que teve a pior pontuação foi Pessoas (20,28 pontos).

No critério Liderança, ao examinar se os aspectos relacionados à liderança estão alinhados com a GC, observa-se que a pontuação obtida pela PCDF foi de 25,05 de 42. Esse critério ficou em terceiro lugar entre os demais. Os resultados mostram que as prioridades devem ser: alocar recursos financeiros para viabilizar projetos e instituir sistema de reconhecimento e recompensa para estimular a aprendizagem, a criação e o compartilhamento do conhecimento e a melhoria do desempenho nas iniciativas de GC, bem como instituir sistema de reconhecimento e recompensa para estimular a aprendizagem.

Ao avaliar se os processos da organização estão alinhados com a estratégia de GC, a pesquisa aponta que o critério Processo, com 24,73 de um total de 42 pontos, ficou em quarto lugar entre os demais. Esse critério tem como destaque para oportunidade de melhoria o quesito 2.4, “a instituição de sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos a fim de assegurar a continuidade das operações, a prevenção ou recuperação”.

No critério Estrutura Organizacional, ao examinar se as estratégias estão relacionadas e alinhadas com a GC, observa-se que a pontuação obtida pela PCDF foi de 27,65 de 42. Esse critério ficou em segundo lugar entre os critérios da pesquisa, e os resultados mostram que a prioridade deve estar no desenvolvimento do detalhamento e da clareza das principais atividades e processos relacionados ao enfrentamento da violência contra as mulheres, no âmbito da gestão do conhecimento.

No critério Pessoas, ao examinar se as estratégias estão relacionadas e alinhadas com a GC, observa-se que a pontuação obtida pela PCDF foi de 20,28 de 42. Esse critério ficou em último lugar entre os 7 critérios da pesquisa. Tem, como destaque de

oportunidade de melhoria, os itens 4.3 e 4.6. Nesse sentido, a PCDF deve investir principalmente na implementação de processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria para reter o conhecimento essencial na organização, bem como na recompensa e reconhecimento da colaboração e no compartilhamento ativo dos conhecimentos.

No critério Tecnologia, ao examinar se as estratégias estão relacionadas e alinhadas com a GC, observa-se que a pontuação obtida pela PCDF foi de 35 de 42. Esse critério ficou em primeiro lugar entre os 07 critérios da pesquisa. Como oportunidade de melhoria, pode-se apontar “alinhar a infraestrutura de TI à estratégia de GC da organização”.

No critério Processo de Conhecimento, ao examinar se as estratégias estão relacionadas e alinhadas com a GC, observa-se que a pontuação obtida pela PCDF foi de 22,5 de 42, ficando em penúltimo lugar entre os 7 critérios da pesquisa. Nesse critério, os resultados deste trabalho apontam para a importância de se priorizar o compartilhamento das melhores práticas e lições aprendidas por toda organização para reduzir o retrabalho; a utilização de atividades de *benchmarking* para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento; a retenção do conhecimento essencial dos servidores/funcionários que estão saindo da instituição e o compartilhamento e registro do conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos.

Finalmente, no critério Aprendizagem e Inovação, ao examinar se as estratégias estão relacionadas e alinhadas com a GC, observa-se que a pontuação obtida pela PCDF foi de 23,65 de 42, ficando em quinto lugar entre os critérios da pesquisa. Como ponto forte, aponta-se que “as chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos” (assertiva 7.5). Como oportunidade de melhoria, as prioridades devem voltar-se ao fato de que assumir riscos e/ou cometer erros não são consideradas oportunidades de aprendizagem na organização (assertiva 7.2) e à formação de equipes multifuncionais para resolver problemas e lidar com situações preocupantes que ocorrem nas unidades gerenciais (assertiva 7.3). Pode-se concluir, portanto, que, no setor público, os processos de gestão do conhecimento, sejam eles relacionados à identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento, estão diretamente relacionados ao aprendizado e à inovação (BATISTA, 2012). Tais práticas inovadoras são direcionadas para aumentar a eficiência dos serviços públicos – nesse caso, dos serviços ofertados à população feminina, para o enfrentamento da violência contra as mulheres.

Por fim, o quarto objetivo específico foi verificar a relação de influência dos critérios de gestão de conhecimento e os resultados da GC na PCDF. Logo, por meio da análise de regressão múltipla restou evidenciado que três das sete dimensões que catalisam a gestão do conhecimento são realmente as que mais influenciam em gestão nas delegacias da PCDF, a saber: Liderança, Processos e Pessoas.

Os critérios Liderança e Pessoas estão relacionados à gestão de pessoas, motivo pelo qual os esforços direcionados a esses critérios poderão trazer contribuições mais significativas para a implementação da GC na PCDF. Nesse contexto, a gestão do conhecimento, por meio do registro sistemático de informações e do conhecimento, torna-se elemento essencial para a tomada de decisões e, principalmente para a realização dos objetivos constitucionais atribuíveis à PCDF, para que atue diretamente em favor da proteção às mulheres. Os gestores têm a possibilidade de investir na capacitação e no desenvolvimento de competências necessárias para a implementação da GC na PCDF, em especial nas Seções de Atendimento à Mulher (SAM) das delegacias.

O critério Processo evidenciou a importância do desenvolvimento de estratégias para ajudar a resolver o problema, melhorar os processos, desenvolver métricas de grau de gravidade das denúncias, desenvolver a cultura do compartilhamento, com foco na melhoria de práticas de execução das apurações em menor tempo e de forma mais efetiva na PCDF.

A contribuição teórica da pesquisa evidenciou que, embora os fatores catalisadores da gestão do conhecimento sejam, para Pee e Kankanhalli (2016), a estrutura organizacional e, para Batista (2012), liderança, processos, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizado e inovação, o presente estudo evidenciou que a otimização dos resultados da gestão do conhecimento na PCDF é influenciada pelos construtos de liderança, processos e pessoas. Além disso, o estudo demonstrou que realizar uma autoavaliação da maturidade da GC como a primeira etapa para a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, seguida de um plano de melhoria, deve ser colocado em prática para que a organização possa, por meio da implementação de ações catalisadoras, subir a escada da maturidade passo a passo até o ponto em que a GC será institucionalizada. Assim, após a elaboração da primeira etapa (diagnosticar), segue-se a etapa da implementação do plano de gestão do conhecimento (PGC). Estudos futuros poderão desenvolver as três etapas seguintes: planejar, desenvolver e implementar a GC na PCDF.

No âmbito da administração pública de instituições de segurança pública, a contribuição prática desta pesquisa para a PCDF está na utilização da gestão do conhecimento para enfrentar a resistência e a persistência de modelos administrativos e burocráticos ineficientes e, ainda, na transição das práticas atuais para um modelo de gestão do conhecimento com mais maturidade. Nesse contexto, para implementar a GC no aspecto da liderança, é preciso que ocorram mudanças na organização a fim de instituir um sistema de reconhecimento e recompensa para estimular a aprendizagem, a criação e o compartilhamento do conhecimento e a melhoria do desempenho nas iniciativas de GC na PCDF. Mais especificamente, a organização deve compartilhar o conhecimento, a sua visão e a estratégia de gestão do conhecimento (GC) em alinhamento com a visão, a missão e os objetivos estratégicos da organização.

Na perspectiva da dimensão pessoas, os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público. Eles servem de apoio ao alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional. Concluiu-se também que é importante que a PCDF, no âmbito da dimensão processos, avalie continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão. Assim, a PCDF poderá gerenciar o conhecimento organizacional, propiciando o alcance de metas por meio da mobilização do conhecimento.

Por fim, este estudo postula pela perenidade na sistematização e organização da gestão do conhecimento na PCDF. Essa instituição de segurança se encontra inserida em um processo de desafios e conflitos constantes na busca por uma forma gerencial apta a atender às peculiaridades dos problemas relacionados à violência doméstica e familiar contra a mulher e ao feminicídio. Por isso, também no setor público, a GC permite o enfrentamento de novos desafios, a melhoria da gestão e da qualidade dos processos, que se traduzem em eficiência no serviço público e em benefícios ao cidadão-usuário e à sociedade em geral (BATISTA, 2012).

No que tange à limitação da presente pesquisa, o maior obstáculo consistiu na ausência de devolutivas dos questionários aplicados aos delegados – obteve-se 24% de retorno. Todavia, considerando o total de gestores (delegados e agentes de polícia), a coleta de dados alcançou 60% dos entrevistados selecionados. Dessa forma, o resultado decorrente da coleta obtida permitiu o alcance dos objetivos específicos propostos.

Outra limitação da pesquisa está na possibilidade de visões parciais propiciadas pelos respondentes de questionários. Uma explicação somente pela análise quantitativa poderia não tornar explícita o porquê da influência de um conjunto de variáveis relacionadas à variável dependente (apuração de denúncias), ou seja, não explicaria de maneira completa o fenômeno estudado. Assim, poder-se-ia buscar o uso de métodos complementares, como a análise de conteúdo, para permitir a triangulação de dados e a ampliação do poder de explicação e entendimento concernente aos resultados da pesquisa.

Cabe salientar ainda que o presente estudo abre caminho para uma série de outras possibilidades de pesquisas futuras, para o aprofundamento ou novas descobertas, entre as quais se podem destacar:

- Um estudo mais aprofundado sobre outros fatores impulsionadores da gestão do conhecimento, além dos apontados por esta pesquisa;
- A replicação do estudo em instituições de segurança de outras Unidades da Federação, considerando as particularidades do setor e região;
- Um estudo causal para descrever em detalhes como a implantação da gestão do conhecimento altera as estratégias/processos das instituições de segurança;
- Replicação do modelo de gestão de conhecimento de Batista (2012) e Pee e Kankanhalli (2016) em diferentes contextos do setor de segurança pública e em pesquisas de outras instituições da administração pública;
- Estudos que desenvolvam novos modelos capazes de identificar a relação da maturidade da gestão do conhecimento com o desempenho organizacional;
- Por fim, a realização de pesquisas futuras para o desenvolvimento de mecanismos para implementação da gestão do conhecimento na PCDF como meio de alcançar melhoria na eficiência e eficácia organizacional.

6 REFERÊNCIAS

AGRIFOGLIO, R.; METALLO, C.; DI NAUTA, P. Understanding Knowledge Management in Public Organizations through the Organizational Knowing Perspective: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. **Public Organization Review**, v. 21, n. 1, 137-156, 2021.

ACM (Association for Computing Machinery). **Principles for Algorithmic Transparency and Accountability**. [s.l.: s.n.], 2017. Disponível em: https://www.acm.org/binaries/content/assets/public-policy/2017_joint_statement_algorithms.pdf. Acesso em: 11 ago. 2021.

AL AHBABI, S. A.; SINGH, S. K.; BALASUBRAMANIAN, S.; GAUR, S. S. Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 2, p. 351-373, 2019.

AL HUSSAIN, A. Z.; MURPHREE, E. L. Jr.; BIXLER, C. H. Barriers to knowledge management in Saudi Arabia. **Journal of Knowledge Globalization**, v. 5, n. 1, p. 47-75, 2012.

ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS quarterly**, p. 107-136, 2001.

ALEXANDRE, Neusa Maria Costa; COLUCI, Marina Zambon Orpinelli. Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, n. 7, p. 3061-3068, 2011.

ANDRADE, Maria Margarita. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ANGELONI, Maria Terezinha. Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Brasiliense, 2008.

BALBINO, J. N.; NUNES SILVA, H. de F.; PEREIRA QUEIROZ, F. C. B. O estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 80-98, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/26500>. Acesso em:

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. Gestão do Conhecimento na Administração Pública: resultados da pesquisa Ipea 2014 – níveis de maturidade. **Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Presidência da República, 1988.

BRASIL. **Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006**. Lei Maria da Penha. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111340.htm. Acesso em: 03 jun. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.104, de 9 de março de 2015**. Altera o art. 121 do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 – Código Penal, para prever o feminicídio como circunstância qualificadora do crime de homicídio, e o art. 1º da Lei nº 8.072, de 25 de julho de 1990, para incluir o feminicídio no rol dos crimes hediondos. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113104.htm. Acesso em: 03 jun. 2021.

BRASIL. **Lei nº 14.132, de 31 de março de 2021**. Acrescenta o art. 147-A ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal), para prever o crime de perseguição; e revoga o art. 65 do Decreto-Lei nº 3.688, de 3 de outubro de 1941 (Lei das Contravenções Penais). Brasília, DF: Presidência da República, 2021a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114132.htm. Acesso em: 03 jun. 2021.

BRASIL. **Lei nº 14.188, de 28 de julho de 2021**. Define o programa de cooperação Sinal Vermelho contra a Violência Doméstica como uma das medidas de enfrentamento da violência doméstica e familiar contra a mulher previstas na Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006 (Lei Maria da Penha), e no Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal), em todo o território nacional; e altera o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal), para modificar a modalidade da pena da lesão corporal simples cometida contra a mulher por razões da condição do sexo feminino e para criar o tipo penal de violência psicológica contra a mulher. Brasília, DF: Presidência da República, 2021b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14188.htm. Acesso em: 03 jun. 2021.

BRITO, L.; OLIVEIRA, P.; CASTRO, A. B. C. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 5, p. 1342-1366, 2012.

BRAUN, C. C.; MUELLER, R. R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA — Organizational Knowledge Assessment. *Revista de Administração Pública*, v. 48, n. 4, p. 983-1006, 2014.

BROWN, Mary Maureen; BRUDNEY, Jeffrey L. Learning organizations in the public sector? A study of police agencies employing information and technology to advance knowledge. **Public Administration Review**, v. 63, n. 1, jan./fev. 2003.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Tradução: C. A. S. N. Soares. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CÂMARA, Kathiurcia M. C.; NUNES, Isabel M.. A gestão do conhecimento no setor público: uma análise bibliométrica. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 1, e8410111386, 2021.

CAMPOS, Marcelo Moreira; BAPTISTA, Sofia Galvão. Gestão do conhecimento organizacional na administração pública federal em Brasília: um estudo exploratório. **Revista Ibero-americana de Ciência da Informação (RICI)**, v. 1 n. 1, p. 181-197, jan./jun. 2008.

CARVALHO, F. C. A. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2011.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, p. 1-22, 1972.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

DARROCH, J. Knowledge management, innovation and firm performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p.101-115, 2005.

DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A GC é apenas uma boa gestão da informação? *In*: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D.; DICKSON, T. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. São Paulo: Publifolha, 1999.

DAVITER, F. Policy analysis in the face of complexity: What kind of knowledge to tackle wicked problems? **Public Policy and Administration**, v. 34, n. 1, 62-83, 2019.

DISTRITO FEDERAL. Polícia Civil do Distrito Federal. **Plano estratégico institucional – Programa Avançar – 2º ciclo (2019-2023)**. Brasília: PCDF, 2019.

Disponível em:

https://www.pcdf.df.gov.br/images/conteudo/institucional/Gestao_Estrategica/PEI_SIT E.pdf. Acesso em: 22 mai. 2021.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Segurança Pública e Paz Social do Distrito Federal (SSP/DF). **Dados Abertos 2020**. 2020. Disponível em:

<http://www.dados.df.gov.br/organization/ssp-secretaria-de-estado-de-seguranca-publica-e-paz-social>. Acesso em: 22 mai. 2021.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Segurança Pública e Paz Social do Distrito Federal (SSP/DF). **Relatório de monitoramento dos feminicídios no distrito federal**. 2022a. Disponível em: http://www.ssp.df.gov.br/wp-content/uploads/2022/10/RELATORIO_SETEMBRO_2022.pdf. Acesso em: 22 set. 2022.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Segurança Pública e Paz Social do Distrito Federal (SSP/DF). **Violência contra a mulher**. 2022b. Disponível em: www.ssp.df.gov.br/violencia-contra-a-mulher/. Acesso em: 22 set. 2022.

EDMONSON, D. R. Likert scale: A history. Retrieved from CHARM database, 2005.

FÁTIMA, A. C., JUNIOR, E. N.; JUNIOR, F. R. L. Uma ferramenta para avaliação do nível de maturidade da gestão do conhecimento organizacional. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, v. 1, n. 1, p. 873-890, 2015. Disponível em: <http://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/22606>.

FIELD, A. Descobrimo a estatística usando o SPSS. Penso, 2009.

DIAKOPOULOS, N. **Algorithmic Accountability & Transparency**. Disponível em: <http://www.nickdiakopoulos.com/projects/algorithmic-accountability-reporting/>. Acesso em: 24 jul. 2021. Doi: 10.1145/2844110.

FBSP (Fórum Brasileiro de Segurança Pública). **Anuário Brasileiro de Segurança Pública**, São Paulo, ano 13, 2019. ISSN 1983-7364.

FBSP (Fórum Brasileiro de Segurança Pública). **Nota Técnica – Violência doméstica durante a pandemia de covid-19**, 16 de abril de 2020. Disponível em: <http://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2018/05/violencia-domestica-covid-19-v3.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2021.

FBSP (Fórum Brasileiro de Segurança Pública). **Visível e invisível: a vitimização de mulheres no Brasil**, 3. ed., 2021. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2021/06/relatorio-visivel-e-invisivel-3ed-2021-v3.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2021. ISBN 978-65-89596-08-0.

FERRO JÚNIOR, Celso Moreira. **Inteligência organizacional, análise de vínculos e a investigação criminal: um estudo de caso na polícia civil do Distrito Federal**. 2007. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, 2007.

FENKER, E. A.; DIEHL, C. A.; ALVES, T. W. Desenvolvimento e avaliação de instrumento de pesquisa sobre risco e custo ambiental. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 16, n. 2, p. 30-49, 2011.

FONSECA, A. F. **Organizational Knowledge Assessment Methodology**. Washington, DC: World Bank Institute, 2006.

FOUNTAIN, J. E. **Building the virtual state: information technology and institutional change**. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001.

GASPAR, M. A.; SANTOS, S. A.; DONAIRE, D.; KUNIYOSHI, M. S.; PREARO, L. C. Gestão do conhecimento em empresas atuantes na indústria de *software* no Brasil: um estudo das práticas e ferramentas utilizadas. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 26, n. 1, p. 151-166, 2016. Disponível em:

<https://www.proquest.com/openview/e31b9c7b0408de0f067c5ded5a3031ae/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2030753>. Acesso em: 21 mai. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. [edição do Kindle].

GIL-GARCIA, J. R.; ZHANG, J.; PURON-CID, G. Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view. **Government Information Quarterly**, 2016. Doi: <http://doi.org/10.1016/j.giq.2016.03.002>.

GONZALEZ, R. V. D.; Martins, M. F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017.

GRANT JS; DAVIS LL. Selection and use of content experts for instrument development. *Res Nurs Health*, 20(3):269-274, 1997.

HAIR, J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. [S.l.]: Bookman Companhia Ed, 2005.

HENRY, N. L. Knowledge management: a new concern for public administration. **Public Administration Review**, v. 34, n. 3, p. 189-196, mai./jun. 1974. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/974902>.

HERNÁNDEZ-NIETO, R. A. **Contributions to statistical analysis**. Mérida: Universidad de Los Andes, 2002.

HU, L. T. Mesma cama, mas sonhos diferentes? Comparando a polícia aposentada e a atual: percepções dos oficiais de conhecimento perdido e mecanismos de transferência. **Crime, Lei e Social Change**, v. 53, n. 4, p. 413-435, 2010.

JAIN, A. K.; JEPPESEN, H. J. Knowledge management practices in a public sector: the role of leaders' cognitive styles. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 3, p. 347-362, 2013. Doi: <http://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0358>.

JOHNSTON, Karen. Women in public policy and public administration? **Public Money & Management**, v. 39, n. 3, 2019.

KIM, S.; LEE, H. The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge Sharing Capabilities. **Public Administration Review**, v. 66, n. 3, p. 370-385. 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica: técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEONARDO, Juliana; BASTOS, Rogério Cid. Bases epistemológicas da teoria de criação de conhecimento organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 2, p. 3-18, 2014.

LEVIN, Jack; FOX, James Alan. **Estatística para ciências humanas**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LIMA, H. A. M. *et al.* **Proposta para um modelo de gestão do conhecimento em empresas de engenharia subsector edificações**. 2004. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras) – Escola Politécnica, Universidade da Bahia, Salvador, 2004.

LIMA, Renato Brasileiro de. **Legislação Criminal Especial Comentada**. Salvador: JusPODIVM, 2021. Volume único.

LUEN, T. W.; AL-HAWAMDEH, S. Knowledge management in the public sector: principles and practices in police work. **Journal of Information Science**, v. 27, n. 5, 311-318, 2001.

LU, Renata. **Programa Mulher Mais Segura será lançado nesta quarta-feira**. 2021. Agência Brasília. Disponível em: <https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2021/03/16/programa-mulher-mais-segura-sera-lancado-nesta-quarta-feira-17/>. Acesso em: 23 maio 22.

LYNN, Mary R. Determination and quantification of content validity. **Nursing Research**. v. 35, n. 6, p. 382-385, 1986.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MASSINGHAM, P. An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 6, 1075-1100, 2014. Doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2013-0449>.

MARAKAS, G. M. **Decision Support System in the Twenty First Century**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1999.

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

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: com foco nas instituições e ações governamentais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014

MATTOS, Ademir R. Avaliação do processo de formulação de estratégias na gestão do conhecimento, a partir da percepção do dirigente empresarial. In: MENDONÇA, Leopoldo (org.). **Gestão do Conhecimento e Inovação**. Belo Horizonte: Poisson, 2017. v. 3.

MELATI, C.; JANISSEK-MUNIZ, R.; CURADO, C. M. M. Decision-Making Quality of Public Managers: Contributions from Intelligence and Knowledge Management. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 2, s. 18, 2021.

MELO, C. C.; BOLETINI, T. L.; COUTO, A. C. P. Práticas de gestão do conhecimento no Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rbce.2018.09.001>.

MONTEIRO, Cláudio Dantas. **O atendimento ao público no balcão de uma delegacia: um estudo sobre o serviço da Polícia Civil do Distrito Federal**. 2013. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge Creating Company**: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.; E TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Tradução por Ana Thorell. São Paulo: Editora Bookman, 2008.

OACNUDH (América Central do Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos). **Modelo de Protocolo Latino-Americano de Investigação das Mortes Violentas de Mulheres por Razões de Gênero (Femicídio/Feminicídio)**. Tradução para o português: Lucas Cureau. Brasília: ONU Mulheres, 2014. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2015/05/protocolo_femicidio_publicacao.pdf. Acesso em: 27 de julho 2021.

OLIVEIRA, Eugênio. **Curso de processo penal**. 14. ed. São Paulo: Atlas. 2011.

ONU MULHERES. **Gênero e covid-19 na américa latina e no caribe**: dimensões de gênero na resposta. Brief, março 2020. Disponível em: http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2020/03/ONU-MULHERES-COVID19_LAC.pdf. Acesso em: 23 mai. 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Chefe da ONU alerta para aumento da violência doméstica em meio à pandemia do coronavírus**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/chefe-da-onu-alerta-para-aumento-da-violencia-domestica-em-meio-a-pandemia-do-coronavirus/amp/>. Acesso em: 25 mai. 2021.

OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico). **Promise and problems of e-democracy**: challenges of online citizen engagement. Paris: OCDE, 2003.

PASQUALI, L. **Instrumentação psicológica**: fundamentos e práticas. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 188-199, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.002>.

PINHEIRO, Roberto M.; CASTRO, Guilherme C.; SILVA, Helder H.; NUNES, José Mauro G. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

PORTO-CRUZ, M.; BUCHER-MALUSCHKE, J. S. N. F. A permanência de mulheres em situações de violência: considerações de psicólogas. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 3, p. 267-276, 2014. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/revistapt/article/view/18204>.

RIBEIRO, C. P. P.; Pereira, A. D. S.; Silva, E. A.; Faroni, W. Difusão da informação na administração pública. **Transinformação**, v. 23, n. 2, p. 159-171, 2011.

RICHARDS, G. S.; DUXBURY, L. Work-Group Knowledge acquisition in knowledge intensive public-sector organizations: an exploratory study. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 25, n. 4, p. 1247-1277, 2015.

RICHARDSON, R. H. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIEGE, A.; LINDSAY, N. Knowledge management in the public sector: Stakeholder partnerships in the public policy development. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 3, p. 24-39, 2006.

ROCHA, M.; FERREIRA, L. Gestão do Conhecimento: desafios e vantagens de sua adesão em um órgão público do estado de Minas Gerais. *In*: CIDESP – CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, Brasil, 2018.

SABADELL, Ana Lucia. Violência contra a mulher e o processo de juridificação do feminicídio: reações e relações patriarcais no direito brasileiro. **Revista da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro**, v. 72, 2016. Disponível em: https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista72/revista72_168.pdf.

SEBA, I.; ROWLEY, J.; DELBRIDGE, R. Knowledge sharing in the Dubai police force. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 1, p. 114-128, 2012.

SOUZA, L. A.; BARROS, P. P. de. Questões controversas com relação à lei do feminicídio (Lei nº 13.104/2015). **Revista da Faculdade de Direito**, Universidade de São Paulo, v. 111, p. 263-279, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/133512/129524>.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TOLOSA, Tatiane da Silva Rodrigues. **Violência de gênero: caracterização do feminicídio no município de Belém**. 2017. Dissertação (Mestrado em Segurança

Pública) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Pará, Belém, 2017. 89 f. Disponível em: https://www.ppgsp.propesp.ufpa.br/ARQUIVOS/teses_e_dissertacoes/dissertacoes/2015/201507%20-%20TOLOSA.pdf.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VILLAVICENCIO, Carlos Manuel M. **Alpha de Cronbach**. Guayaquil, 2011. [Apostila].

VIOREL, B.; RADU, I. Transformation of Public Management Process Due to Competitive Intelligence Implementation. **Procedia Economics and Finance**, v. 32, n. 15, p. 694-701, 2015. DOI: [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01451-3](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01451-3).

WASELFISZ, J. J. **Mapa da violência 2015: homicídio de mulheres no Brasil**. Disponível em: http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/MapaViolencia_2015_mulheres.pdf. Acesso em: 20 mai. 2021.

WIIG, K. M. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270210434331>.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOUNG, R. **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. Tokyo: Asian Productivity Organization, 2010. 94 p. Disponível em: http://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/ind-43-km_tt-2020.pdf. Acesso em: 18 mai. 2021.

APÊNDICE A – Quadro de critérios adotados de acordo com Batista (2012) e com Pee e Kankanhalli (2016)

Critério	Descrição	Teoria
Liderança em GC	Examina se: <i>i</i>) a visão e a estratégia de GC estão alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização e se são compartilhadas; <i>ii</i>) existem arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC; <i>iii</i>) são alocados recursos financeiros nas iniciativas de GC; <i>iv</i>) a organização conta com política de proteção do conhecimento; <i>v</i>) a alta administração e chefias intermediárias servem de modelo de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo e <i>vi</i>) se estas promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado, o compartilhamento e criação do conhecimento e inovação.	Batista (2012)
Processo	Avalia se a organização: <i>i</i>) define suas competências essenciais e as alinha à sua missão e objetivos; <i>ii</i>) modela seus sistemas de trabalho e processos para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional; <i>iii</i>) conta com sistema organizado para gerenciar crises ou eventos imprevistos para assegurar continuidade das operações; <i>iv</i>) implementa e gerencia processos de apoio e finalísticos para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e manter seus resultados; e <i>v</i>) avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho.	Batista (2012)
Estrutura Organizacional	<i>i</i>) Na sua organização, a tomada de decisão sempre acontece no nível gerencial. <i>ii</i>) Membros desta organização sempre precisam buscar aprovação de seus supervisores antes de tomarem decisões. <i>iii</i>) Os membros desta organização sempre precisam se referir a seus supervisores antes de agirem. <i>iv</i>) Qualquer que seja a situação que surja em sua organização, se espera que os servidores lidem com a questão, exatamente de acordo com procedimentos escritos. <i>v</i>) Regras e procedimentos são especificados detalhadamente em sua organização. <i>vi</i>) Principais atividades / processos em sua organização, são regidas por regras detalhadas.	Pee e Kankanhalli (2016)
Pessoas	Analisa se: <i>i</i>) os programas de educação e capacitação ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público e apoiam o alcance dos objetivos da organização; <i>ii</i>) a organização dissemina informações sobre benefícios, política, estratégia, modelo, plano e ferramentas de GC para novos funcionários; <i>iii</i>) a organização tem processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria; <i>iv</i>) a organização conta com banco de competências; <i>v</i>) há reconhecimento e recompensa quando os servidores colaboram e compartilham conhecimento e <i>vi</i>) a organização do trabalho contempla trabalho em equipe.	Batista (2012)
Tecnologia	Verifica se: <i>i</i>) há infraestrutura de tecnologia da informação (TI) como apoio à GC; <i>ii</i>) a infraestrutura de TI está alinhada com a estratégia de GC da organização; <i>iii</i>) todas as pessoas têm acesso a computador; <i>iv</i>) todas as pessoas têm acesso à internet e a um endereço de <i>e-mail</i> ; <i>v</i>) as informações disponíveis no sítio da Rede Mundial de Computadores são atualizadas regularmente e <i>vi</i>) a intranet é usada como fonte principal de comunicação e como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	Batista (2012)

Processo de GC	Examina se: <i>i</i>) a organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento; <i>ii</i>) a organização conta com um mapa de conhecimento e o utiliza; <i>iii</i>) o conhecimento adquirido é registrado e compartilhado; <i>iv</i>) o conhecimento essencial dos servidores que estão saindo da organização é retido; <i>v</i>) se a organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas e <i>vi</i>) se há <i>benchmarking</i> interno e externo para melhorar o desempenho e inovar.	Batista (2012)
Aprendizagem e inovação	Avalia se: <i>i</i>) a organização articula e reforça como valores a aprendizagem e inovação; <i>ii</i>) a organização aceita o erro como oportunidade de aprendizagem; <i>iii</i>) há equipes interfuncionais para resolver problemas; <i>iv</i>) as pessoas recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos; <i>v</i>) as chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos e <i>vi</i>) se as pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	Batista (2012)
Resultados da GC	Analisa se: <i>i</i>) a organização tem histórico de implementação da GC; <i>ii</i>) são utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização; <i>iii</i>) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência; <i>iv</i>) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade; <i>v</i>) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social e <i>vi</i>) se a organização melhorou – graças às contribuições de GC – os resultados dos indicadores relativos a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	Batista (2012)

Fonte: Batista (2012) e adaptado de Pee e Kankanhalli (2016)

**APÊNDICE B – Instrumento para Diagnóstico da Gestão do Conhecimento (DGC)
– Adaptado de Batista (2012)**

Prezado respondente,

Este questionário tem como finalidade levantar dados para identificar como é a Gestão do Conhecimento nas seções de atendimento às mulheres – SAM das delegacias da PCDF e a vossa participação é imprescindível para que se possa atingir o objetivo final.

Para uma melhor interpretação das afirmações do presente instrumento, define-se a seguir o que é conhecimento e gestão do conhecimento (GC).

O conhecimento é a maneira pela qual os dados e as informações são filtrados, analisados e convertidos em algo útil para uso específico (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Nesse sentido, a **Gestão do Conhecimento (GC)**, para Nonaka e Takeuchi (2008), é a capacidade que uma organização tem de criar conhecimento, disseminá-lo internamente e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Segundo Batista (2012), a gestão do conhecimento na administração pública é um método integrado para criar, compartilhar e aplicar o conhecimento em prol do aumento da eficiência, melhora da qualidade e a efetividade social. O presente instrumento de diagnóstico foi adaptado do modelo desenvolvido por Batista (2012) e o Modelo de GC no setor público de Pee e Kankanhalli (2016).

As perguntas iniciais têm como finalidade a identificação do perfil dos respondentes e as sete seções seguintes têm o propósito de identificar sua percepção quanto à gestão do conhecimento nas delegacias da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), em especial na gestão relacionada à Seção de Atendimento à Mulher (SAM), cujas respostas serão agrupadas e tratadas de forma sigilosa, sem identificação individual.

Questões para identificação do perfil:

a) Marque um “x” na opção em que se enquadra, quanto ao cargo e/ou função que ocupa:

- () Agente de Polícia com função gratificada
- () Delegado ocupante de cargo de direção

b) Qual o seu nível de escolaridade?

- () Nível superior completo

- Especialização completa
- Especialização Incompleta
- Mestrado completo
- Mestrado incompleto
- Doutorado completo
- Doutorado incompleto

c) Há quantos anos é servidor da PCDF: _____

d) Há quantos meses exerce o cargo de Delegado Chefe; há quantos anos/meses exerce o cargo de chefe na SAM – Seção de Atendimento à Mulher: _____

e) Gênero:

- Masculino
- Feminino
- Outro

f) Quantos servidores estão lotados na SAM da sua Delegacia: _____

g) Além da Violência Doméstica, quais outros crimes são investigados na SAM da sua Delegacia: _____

h) Para o seu trabalho na SAM você realizou curso de atualização sobre violência contra a mulher?

- Sim
- Não
- Não me lembro

Em caso positivo, qual(is) curso(s) você realizou? Qual o número de horas aproximado do curso realizado?

i) No que tange à gestão de conhecimento, os resultados das denúncias apuradas nesta delegacia são registrados no sistema de denúncias da PCDF:

- nunca
- raramente
- às vezes
- frequentemente
- sempre

INSTRUÇÕES: Leia cada uma das afirmações. Considere a organização que você está avaliando e decida em que grau a afirmação descreve a sua organização.

Escala

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo em grande parte

3 = Discordo em parte

4 = Neutro

5 = Concordo em parte

6 = Concordo em grande parte

7 = Concordo totalmente

Gestão do Conhecimento (GC) na administração pública é um método integrado para criar, compartilhar e aplicar o conhecimento em prol do aumento da eficiência, melhora da qualidade e a efetividade social.

GC = Gestão do Conhecimento

Critério 1: Liderança em Gestão do Conhecimento – 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo em grande parte, 3 = Discordo em parte, 4 = Neutro, 5 = Concordo em parte, 6 = Concordo em grande parte e 7 = Concordo totalmente

Opções de Resposta	1	2	3	4	5	6	7
1.1. A organização compartilha o conhecimento, a sua visão e a estratégia de Gestão do Conhecimento (GC) estão alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.							
1.2. Arranjos organizacionais (divisão do trabalho e das tarefas, dos cargos, das funções de cada equipe, ou seja, a estrutura da organização e o funcionamento da mesma) foram implantados para formalizar as iniciativas de GC na organização (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; comunidades de prática – COPS; e redes de conhecimento).							
1.3. Recursos financeiros são alocados para viabilizar projetos; e instituir sistema de reconhecimento e recompensa para estimular a aprendizagem, a criação e o compartilhamento do conhecimento e a melhoria do desempenho nas iniciativas de GC.							
1.4. A organização possui 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).							
1.5. A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Eles dedicam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e a equipes de outros departamentos/divisões/unidades.							
1.6. 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.							

Critério 2: Processo – 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo em grande parte, 3 = Discordo em parte, 4 = Neutro, 5 = Concordo em parte, 6 = Concordo em grande parte e 7 = Concordo totalmente

Opções de Resposta	1	2	3	4	5	6	7
2.1. A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha a sua missão e aos objetivos da organização.							
2.2. A organização modela seus sistemas de trabalho e processos-chave de apoio e finalísticos para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.							
2.3. Na modelagem de processos, são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.							
2.4. A organização tem um processo próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação do conhecimento.							
2.5. A organização implementa e gerencia os processos-chave de apoio e finalísticos para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.							
2.6. 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.							

Critério 3: Estrutura Organizacional – 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo em grande parte, 3 = Discordo em parte, 4 = Neutro, 5 = Concordo em parte, 6 = Concordo em grande parte e 7 = Concordo totalmente.

Opções de Resposta	1	2	3	4	5	6	7
3.1. Na sua organização, a tomada de decisão acontece no nível gerencial.							
3.2. Membros desta organização precisam buscar aprovação de seus supervisores antes de tomarem decisões.							
3.3. Os membros desta organização precisam reportar-se a seus supervisores antes de agirem.							
3.4. Qualquer que seja a situação que surja na organização em que atue, espera-se que os servidores lidem com a questão, de acordo com procedimentos escritos.							
3.5. Regras e procedimentos são especificados detalhadamente na organização em que atue.							
3.6. As principais atividades e processos na organização em que atue, são regidos por regras detalhadas.							

Critério 4: Pessoas – 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo em grande parte, 3 = Discordo em parte, 4 = Neutro, 5 = Concordo em parte, 6 = Concordo em grande parte e 7 = Concordo totalmente.

Opções de Resposta	1	2	3	4	5	6	7
4.1. Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público. Eles servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização em que atue e contribuem para o alto desempenho institucional.							
4.2. A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de Gestão do Conhecimento (GC) para novos funcionários/servidores da organização.							
4.3. A organização possui processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e/ou tutoria.							
4.4. A organização conta com banco de competências dos seus funcionários/servidores.							
4.5. A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.							

4.6. A organização promove 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, comunidades de prática – COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.							
--	--	--	--	--	--	--	--

Critério 5: Tecnologia – 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo em grande parte, 3 = Discordo em parte, 4 = Neutro, 5 = Concordo em parte, 6 = Concordo em grande parte e 7 = Concordo totalmente.

Opções de Resposta	1	2	3	4	5	6	7
5.1. A alta administração autorizou a implantação de uma infraestrutura de tecnologia da informação TI (exemplos: internet, intranet e sítio na rede mundial de computadores – web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva gestão do conhecimento (GC).							
5.2. A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.							
5.3. Todas as pessoas da organização têm acesso ao computador ou outro tipo de <i>hardware</i> , como <i>notebook</i> , dispositivos móveis etc.							
5.4. Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de correio eletrônico.							
5.5. As informações disponíveis por meio digital (internet, intranet, dados abertos, redes sociais, entre outros) são atualizadas regularmente.							
5.6. A intranet (ou rede similar) é usada como fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação.							

Critério 6: Processo de Conhecimento – 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo em grande parte, 3 = Discordo em parte, 4 = Neutro, 5 = Concordo em parte, 6 = Concordo em grande parte e 7 = Concordo totalmente.

Opções de Resposta	1	2	3	4	5	6	7
6.1. A organização possui processos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.							
6.2. A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda organização.							

6.3. O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e a conclusão de projetos, é registrado e compartilhado.							
6.4. O conhecimento essencial de funcionários/servidores que estão saindo da organização é retido.							
6.5 A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para minimizar o “reinventar da roda” e retrabalho.							
6.6. As atividades de <i>benchmarking</i> (processo de comparar sua própria organização, suas operações/processos com outras organizações em seu setor ou no mercado mais amplo) são usadas para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.							

Critério 7: Aprendizagem e Inovação – 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo em grande parte, 3 = Discordo em parte, 4 = Neutro, 5 = Concordo em parte, 6 = Concordo em grande parte e 7 = Concordo totalmente.

Opções de Resposta	1	2	3	4	5	6	7
7.1 A organização articula e reforça, continuamente, valores como a aprendizagem e a inovação.							
7.2. A organização considera a atitude de assumir riscos e/ou a possibilidade de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente ou em processos críticos.							
7.3. Equipes multifuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.							
7.4. As pessoas sentem que recebem de seus superiores hierárquicos a orientação para que atuem com autonomia e que suas ideias e contribuições são, geralmente, valorizadas pela organização.							
7.5. As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos para execução de atividades.							
7.6. As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outras e a compartilhar informações.							

Critério 8: Resultados da GC – 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo em grande parte, 3 = Discordo em parte, 4 = Neutro, 5 = Concordo em parte, 6 = Concordo em grande parte, 7 = Concordo totalmente

Opções de Resposta	1	2	3	4	5	6	7
8.1 A organização possui um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança,							

que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.							
8.2 São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.							
8.3 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.							
8.4 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de eficiência.							
8.5 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de efetividade social.							
8.6 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.							

APÊNDICE C – Tabela de Correlação de Pearson

		Correlations							
		Result GC	1.0 Liderança	2.0 Processo	3.0 Estrutura Organizacional	4.0 Pessoas	5.0 Tecnologia	6.0 Processo de Conhecimento	7.0 Aprendizagem e Inovação
Pearson Correlation	Result GC	1,000	,525	,715	,313	,698	,423	,592	,693
	1.0 Liderança	,525	1,000	,871	,521	,640	,697	,659	,765
	2.0 Processo	,715	,871	1,000	,621	,713	,626	,748	,773
	3.0 Estrutura Organizacional	,313	,521	,621	1,000	,558	,488	,524	,470
	4.0 Pessoas	,698	,640	,713	,558	1,000	,571	,789	,741
	5.0 Tecnologia	,423	,697	,626	,488	,571	1,000	,680	,715
	6.0 Processo de Conhecimento	,592	,659	,748	,524	,789	,680	1,000	,741
	7.0 Aprendizagem e Inovação	,693	,765	,773	,470	,741	,715	,741	1,000
	Sig. (1-tailed)	Result GC		,001	,000	,046	,000	,010	,000
1.0 Liderança		,001		,000	,002	,000	,000	,000	,000
2.0 Processo		,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
3.0 Estrutura Organizacional		,046	,002	,000		,001	,003	,001	,004
4.0 Pessoas		,000	,000	,000	,001		,000	,000	,000
5.0 Tecnologia		,010	,000	,000	,003	,000		,000	,000
6.0 Processo de Conhecimento		,000	,000	,000	,001	,000	,000		,000
7.0 Aprendizagem e Inovação		,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	

APÊNDICE D – Mensagens de texto no e-mail de aplicação do questionário na PCDF

POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL: GESTÃO DO CONHECIMENTO E O ENFRENTAMENTO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA E O FEMINICÍDIO

Meu nome é Eduardo Dias Leite Júnior, sou Policial Civil do Distrito Federal, da Turma de 2006, lotado atualmente no DGI / DICOE – Divisão de Controle de Denúncias, no Complexo da Polícia Civil do Distrito Federal – PCDF, Brasília/DF.

Sou aluno do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade de Brasília – UnB, e estou elaborando uma pesquisa sobre a percepção dos colegas policiais que trabalham na gestão e na atividade-fim, ou seja, nas Delegacias e nas Seções de Atendimento a Mulheres – SAM, para o qual o presente questionário foi estruturado.

Não existem perguntas que caracterizem o respondente, nem há coleta do seu e-mail, garantindo o anonimato. Os dados informados terão sua análise de forma conjunta, viabilizando a pesquisa acadêmica.

As contribuições e análise serão utilizadas para fins acadêmicos e serão base de conhecimento da Polícia Civil do Distrito Federal, a fim de viabilizar uma visão sistêmica e assessoramento estratégico na tomada de decisões para desenvolvimento de ações efetivas no combate à violência contra as mulheres. A participação na pesquisa é voluntária e, ao responder ao instrumento, o respondente consente em participar da pesquisa.

De antemão, agradeço sua participação.