

A CONVERSÃO DO CONHECIMENTO NA PRÁTICA DAS AÇÕES POLICIAIS MILITARES EM MINAS GERAIS

ANTÔNIO HOT PEREIRA DE FARIA

1º Tenente da PMMG Mestre em Administração, Graduado em Ciências Militares pela Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Graduado em Química pela Universidade Federal de Minas Gerais (2009).

Resumo: *Este artigo aborda o conhecimento organizacional nas instituições policiais militares, com foco na Polícia Militar de Minas Gerais e tem o objetivo de apresentar os pontos de conversão do conhecimento institucional, em especial o conhecimento doutrinário, normas e diretrizes institucionais para o exercício do poder de polícia e o conhecimento acadêmico, fruto do trabalho de educação profissional de polícia militar em sua modalidade de pesquisa.*

Palavras-chave: *conhecimento policial; doutrina policial-militar.*

1 INTRODUÇÃO

A polícia, órgão da administração direta do Estado, tem o poder constitucional de limitar o direito individual em prol da coletividade, para o qual se dá, genericamente, o nome de poder de polícia. O exercício deste poder é realizado por instituições responsáveis pela segurança pública, em especial pelos órgãos policiais, e é regulado por normas que disciplinam e orientam suas atividades. Estas normas, diretrizes e regulamentos são impostos pelo poder institucional materializado pelo direito administrativo, o que garante a sua observância por parte dos integrantes da organização.

Os documentos que disciplinam a intervenção policial são chamados de doutrina policial e são exarados de forma a padronizar condutas, sendo um rol de procedimentos de referência, haja vista que a ação prática deve estar aliada ao conhecimento padronizado no limite de oportunidade e conveniência, avaliados pelo policial para implementação ao caso prático, garantindo o exercício do poder discricionário do policial.

A doutrina policial, sintonizada às transformações sociais, é uma externalização da relação Estado-sociedade, e, por natureza, espera-se estar coerente com a legislação vigente, limites e competências institucionais. Para ter legitimidade perante a sociedade, é necessário que ela possua certo grau de cientificidade, ou seja, possuir objeto e método, garantindo repetitividade e reprodutibilidade dos procedimentos quando em casos análogos. Nesse viés, ela é produto de pesquisas que buscaram verificar sua validade em uma sociedade em constante mutação.

A doutrina organizacional é transmitida aos integrantes da instituição através dos processos de educação. A educação policial, para o caso do objeto de estudo, Polícia Militar de Minas Gerais, é estruturada em quatro atividades: ensino, treinamento, extensão e pesquisa.

No caso da pesquisa policial, objeto de estudo, a qual ocorre na Polícia Militar de Minas Gerais de forma sistemática nos cursos de nível superior, além de valer-se da fonte doutrinária, utiliza-se também de outras, como a verificação de modelos experimentados em outras realidades, as necessidades de adaptação às realidades sociais, estudos realizados analisando a sociedade, o conhecimento jurídico. Dessa forma, as pesquisas podem retroalimentar o processo de produção doutrinária, ao passo que se pode verificar a validade e explorar novas demandas para atendimento ao usuário-cidadão dos serviços.

Nesse contexto, infere-se que, para manter a coerência da produção/atualização doutrinária, deve-se levar em conta os conhecimentos produzidos academicamente através de pesquisas realizadas na própria instituição.

Conforme exposto, a doutrina policial refere-se a um conhecimento organizacional. Faz parte do processo de produção doutrinária policial e pode ser considerado um processo de produção de conhecimento.

Assim, o artigo propõe-se a uma investigação da relação entre a doutrina, pesquisa e conhecimento organizacionais na Polícia Militar de Minas Gerais, de forma a analisar o processo de conversão do conhecimento organizacional numa instituição policial militar com base na teoria de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).

2 CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

A palavra conhecimento tem origem no latim *COGNOSCERE*, que significa “conhecer, saber”. Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6),

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.

Davenport e Prusak (1998), dentre outros autores, definem ainda que o conhecimento é derivado dos conceitos de **dado** e **informação**. Segundo Davenport e Prusak (1998, p.2), dado é o “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”, sendo assim, resume-se na descrição de algo ou de algum evento, que não tem significância em si e, portanto, não possui relevância.

Entretanto, os dados são pontos de partida para gerarem a informação. As informações, por sua vez, “são dados interpretados, dotados de relevância e propósito” (DRUCKER, 1999, p. 32).

Dessa forma, a interpretação é que dá significância ao dado, gerando informações. E conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6), “pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”.

Na ambiência das empresas, o conhecimento encontra papel importante, uma vez que estas são consideradas repositórios de conhecimentos. A função do conhecimento nas organizações tornou-se ainda mais central com a evolução da “sociedade industrial” para a “sociedade de serviços” e, posteriormente, para a “sociedade da informação”. Segundo Drucker (1993), atualmente estamos vivendo a “sociedade do conhecimento”, na qual o recurso mais básico não é o capital nem os recursos naturais ou a mão de obra, mas, sim, o conhecimento, onde os “trabalhadores do conhecimento” são imprescindíveis.

2.1 Tipologias do conhecimento

O estudo sistemático das diversas formas de como o conhecimento se apresenta permite que sejam definidas tipologias. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a epistemologia ocidental condicionou a forma como os teóricos organizacionais trataram o conhecimento. Segundo os autores, os ocidentais se basearam no modelo cartesiano de divisão entre sujeito e objeto. Esse modelo fez com que as organizações fossem vistas como “mecanismos de processamento de informações”, em que as informações oriundas do ambiente externo desencadeassem processos adaptativos internos. Conforme os autores, teoricamente esse modelo explica o mecanismo de funcionamento das organizações, entretanto não é capaz de explicar a “inovação”, uma vez que, nessa atividade, o processo é desencadeado de dentro para fora da empresa, num impulso criador.

Essa questão é o argumento utilizado pelos autores para criar a própria teoria sobre o conhecimento. Para isso, eles se apropriaram da divisão do conceito de conhecimento feita por Michael Polanyi¹ (1966), que o desmembra em duas categorias: **conhecimento explícito** e **conhecimento tácito**. “Embora Polanyi defenda o conteúdo do conhecimento tácito em um contexto filosófico, é possível expandir sua ideia em uma direção mais prática” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 66).

A separação do conhecimento em tácito e explícito é uma das dimensões da constituição do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997): **a dimensão epistemológica**. Esse desmembramento do conhecimento também diferencia a tradição intelectual ocidental e a japonesa, em especial. Enquanto a epistemologia ocidental valoriza o conhecimento explícito, a tradição intelectual japonesa focaliza-se no conhecimento tácito.

O **conhecimento tácito**, implícito, é usado pelos membros de uma organização para realizar trabalhos e dar sentido ao ambiente. É difícil de verbalizar e não pode ser reduzido a regras e receitas (CHOO, 2003). “É pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser comunicado” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65). O conhecimento tácito inclui elementos cognitivos e técnicos. Os elementos cognitivos compreendem os modelos mentais, os que se definem como modelos do mundo criados pelos seres humanos para estabelecer e manipular analogias em suas mentes: esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista, que ajudam na percepção e definição do mundo. Já os elementos técnicos incluem o *know-how* concreto, técnicas e habilidades (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Segundo Spender (2001), o conhecimento tácito não significa que ele não pode ser codificado, mas que ainda não o foi. Além dessa contribuição, Spender (2001) ainda complementa

1 POLANYI, M.. **The Tacit Dimension**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1966.

os componentes do conhecimento tácito no local de trabalho: consciente, facilmente codificável, pois o indivíduo consegue entender e explicar o que está fazendo; automático, o indivíduo não tem consciência de que está o aplicando, e coletivo, desenvolvido pelo indivíduo e compartilhado com outros, é resultado da formação aprendida num contexto social específico.

Em relação ao **conhecimento explícito**, “refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65). Uma das maiores funcionalidades de se trabalhar com o conhecimento explícito numa empresa ou corporação é a capacidade de criação de memória organizacional ou corporativa. Essa memória compõe-se de ideias criativas, da análise de falhas e sucessos, das experiências diárias. A transmissão desta memória ocorre por meio de conhecimentos tácitos. Entretanto, esses podem ser parcialmente registrados e convertidos em conhecimentos explícitos (procedimentos, regras e recomendações resultantes desta memória) (SILVA, 2004). Logo, um dos facilitadores para o trabalho com o formato explícito do conhecimento é a capacidade de construção de *lessons learned* (memória organizacional preservada por meio de conhecimento explícito), o que significa historiar objetivamente uma determinada vivência, os erros levantados e as soluções adotadas (SILVA, 2004).

Choo (2003), além da diferenciação entre tácito e explícito, acrescenta ainda a dimensão cultural do conhecimento. “O **conhecimento cultural** consiste em estruturas cognitivas e emocionais que habitualmente são usadas pelos membros da organização para perceber, explicar, analisar e construir a realidade” (CHOO, 2003, p.190). Engloba crenças e suposições no processo de explicação da realidade.

2.2 A criação do conhecimento organizacional

O modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) prevê que o conhecimento tácito e o explícito não são entidades totalmente separadas, mas que são mutuamente complementares. Assim, o modelo dinâmico de criação do conhecimento está baseado no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e explícito. No mesmo caminho, Choo (2003, p. 203) afirma que a criação do conhecimento organizacional é, portanto, “um processo que amplifica ‘de maneira organizacional’ o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimento da organização” [...] “A base da criação do conhecimento organizacional é, portanto, a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa”.

Essa relação ocorre por meio de um processo de **conversão do conhecimento** a qual foi postulada como sendo possível através de quatro modos, descritos por Nonaka e Takeuchi (1997) como:

de conhecimento tácito em conhecimento tácito:
socialização;

de conhecimento tácito em conhecimento explícito:
externalização;

de conhecimento explícito em conhecimento explícito:
combinação;

de conhecimento explícito em conhecimento tácito:
internalização.

No Quadro 1, este processo de conversão do conhecimento aparece da seguinte forma:

Quadro 1 - Processo de conversão do conhecimento

		EM	
		Conhecimento tácito	Conhecimento Explícito
DE	Conhecimento tácito	Socialização	Externalização
	Conhecimento explícito	Internalização	Combinação

Fonte: Adaptado de Nonaka; Takeuchi (1997, p. 69).

No que diz respeito à **socialização**, os autores mencionados afirmam que “é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidade técnicas compartilhadas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69).

A **externalização** é a articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Ocorre por meio da expressão do conhecimento tácito através da linguagem na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A **combinação** é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. A reconfiguração das informações através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito pode levar a novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A **internalização** é o processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Quando internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos, sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação

tornam-se ativos valiosos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

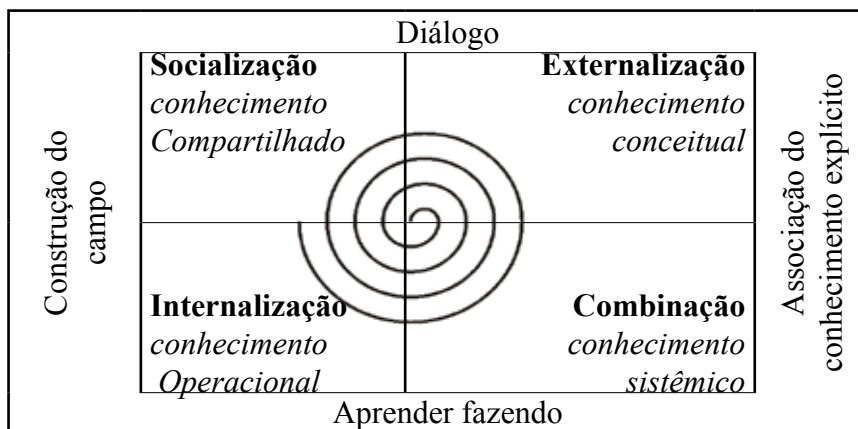
2.3 A Espiral do Conhecimento

Conforme já exposto, a criação do conhecimento organizacional se dá pela contínua e dinâmica interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Este processo de conversão do conhecimento é influenciado por diversos fatores.

O modo de socialização começa se desenvolvendo em um “campo” de interação que facilita o compartilhamento de experiências e modelos mentais dos membros da organização. A externalização é provocada pelo “diálogo ou pela reflexão coletiva”. A combinação é provocada pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento existente proveniente de outras seções da organização em uma “rede”, cristalizando-os em um novo produto, serviço ou sistema gerencial. Finalmente, o “aprender fazendo” provoca a internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O conteúdo do conhecimento criado por cada modo de conversão do conhecimento é diferente. Na socialização, produz-se um “conhecimento compartilhado”, como modelos mentais e habilidades técnicas compartilhadas. A externalização gera um “conhecimento conceitual”. A combinação gera um “conhecimento sistêmico”, como a geração de protótipos e novas tecnologias. A internalização gera o “conhecimento operacional”, como o uso dos novos produtos e a implementação de políticas.

A Figura 1, a seguir, apresenta estes tipos de conhecimento criados em cada etapa da espiral do conhecimento. Vale ressaltar que o modelo “espiral” indica a dinâmica de interação entre as fases.

Figura 1 - Espiral do conhecimento com conhecimento criado em cada modo de conversão



Fonte: Adaptado de Nonaka; Takeuchi (1997, p. 80-81)

Na dimensão ontológica, ressalta-se que essa espiral apresentada amplia-se na medida que é aumentado o nível ontológico. Dessa forma, a criação do conhecimento organizacional é um processo que se inicia no nível individual e vai aumentando seus níveis de interação entre as comunidades que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.

3 O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL DA POLÍCIA: DOCTRINA E PESQUISA

Do conceito de doutrina militar, definido no documento “Fundamentos Doutrinários da Escola Superior de Guerra” (ESG) como sendo “conjunto de valores, princípios, conceitos, normas, métodos e processos que tem por finalidade estabelecer as bases para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas” (ESG, 1995, p. 77), pode-se depreender o conceito de **doutrina policial-militar** como o conjunto de ideias e entendimentos que define, ordena, distingue e qualifica as atividades policiais de exercício do

poder de polícia, de preparo e emprego das instituições policiais. Pode ainda englobar a administração, organização e funcionamento das instituições policiais.

A Polícia Militar, sob o foco do Direito Administrativo, é considerada polícia administrativa, que, segundo Di Pietro (1999) é uma das áreas de atuação estatal em que se tenta impedir que o comportamento individual cause prejuízos à coletividade. Essa atividade é regida pelo Direito Administrativo, incidindo sobre bens, direitos ou atividades. Para atingir tal propósito, o Estado utiliza determinados poderes. Segundo Souza (2003, p. 145) “o entendimento desses poderes é imprescindível para a correta determinação do papel da doutrina no contexto da prestação de segurança pública à comunidade, pelos órgãos que compõem a Administração pública e, mais especificamente a Polícia Militar”. Dentre tais poderes, o autor enumera como mais importantes o poder utilizado pelo Estado para ordenar a atuação dos seus agentes, o poder hierárquico, que guarda relação com a doutrina.

Percebe-se, nesse contexto, que a doutrina na Polícia Militar está adstrita a um conjunto complexo de determinações do Comandante-Geral da Instituição (Diretrizes, Regulamentos, Resoluções), que tem por fito disciplinar o modo como cada policial age representando a organização, a fim de traduzir a vontade do legislador, expressa no mundo abstrato das leis (as quais dizem respeito às atividades desempenhadas pela Polícia Militar) em ações concretas desempenhadas pelos policiais.

Compreende, portanto, um conjunto de conhecimentos explícitos, produzidos, organizados e disseminados pela Instituição a fim de orientar as ações institucionais dos servidores, para que saibam como se portar perante os casos concretos em que suas intervenções sejam requeridas, além de servirem de base para a formação e treinamento policial-militar.

Esses conhecimentos organizacionais, disseminados para os integrantes da corporação, são imprescindíveis ao exercício da atividade policial-militar em virtude do desempenho da “função policial-militar” e pelo princípio da “universalidade” aplicado ao policiamento ostensivo.

A função policial-militar é prevista no Estatuto do Pessoal da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, lei nº 5.301, de 16 de outubro de 1969:

Art. 14. Função policial-militar é exercida por oficiais e praças da Polícia Militar, com a finalidade de preservar, manter e restabelecer a ordem pública e segurança interna, através das várias ações policiais ou militares, em todo o território do Estado.

[...]

Art. 15. A qualquer hora do dia ou da noite, na sede da Unidade ou onde o serviço o exigir, o policial militar deve estar pronto para cumprir a missão que lhe for confiada pelos seus superiores hierárquicos ou impostos pelas leis e regulamentos (MINAS GERAIS, 1969).

Já o princípio da universalidade, previsto na Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública 01, de 2002 diz que:

O policiamento ostensivo se desenvolve para a preservação da ordem pública, tomada no seu sentido amplo. A natural, e às vezes imposta, tendência à especialização, não constitui óbice à preparação do PM capaz de dar tratamento adequado aos diversos tipos de ocorrências. Aos PM especialmente preparados para determinado tipo de policiamento, caberá a adoção de medidas, ainda que as preliminares, em qualquer ocorrência policial-militar. O cometimento de tarefas policiais-militares específicas não desobriga o PM do atendimento a outras ocorrências, que presencie ou para as quais seja chamado ou determinado (MINAS GERAIS, 2002).

Assim, pela previsão da função-policial conjugada ao princípio da universalidade, todo policial deve possuir, internalizado como conhecimento tácito, conhecimentos que lhe possibilitem responder a qualquer demanda da segurança pública imediatamente, mesmo que para adotar medidas preliminares, até que outro policial especialista, caso a situação enseje um tratamento especializado, assuma as providências policiais em qualquer hora ou local em que esteja, mesmo que esteja de folga, descanso ou férias durante o tempo em que estiver no serviço ativo.

Em outra instância, a sociedade – local de intervenção do policial – é mutável e, da mesma forma, mutáveis também são as normas que regem a sociedade, ou seja, as leis. Consequentemente, também são variáveis as formas de transgredir as normas, o que se entende por crime. Tal como visto anteriormente, a atuação policial ocorre em ambiente de constante mutação. Partindo dessa premissa, Souza (2003) elabora o seguinte questionamento:

Como lidar com um fenômeno que constantemente se modifica e dispor de meios para atualização de conhecimento sobre as transformações havidas nele, aplicando corretamente as determinações contidas no ordenamento jurídico, que também muda para acompanhar a evolução da sociedade?

O mesmo autor responde que, para a Polícia Militar, a resposta é a doutrina. Souza (2003) complementa que a Instituição policial vale-se continuamente da doutrina para levar aos seus integrantes orientações, reflexões e novas técnicas de trabalho, mediante programas de ação de comando, manuais, diretrizes, memorandos, notas instrutivas, cursos, palestras e uma quantidade considerável de outras modalidades de difusão de conhecimento, as quais, segundo o autor, constituem a própria doutrina.

Finalmente, como outro ponto importante da doutrina para a PMMG, Souza (2003, p. 142) aponta que “sua aplicabilidade opera-se tanto na formação de novos profissionais, realizada

A conversão do conhecimento na prática das ações policiais militares em Minas Gerais

nos cursos em que o civil é socializado na Instituição, como no aprimoramento de cada policial militar, proporcionado mediante treinamento”. No campo da formação, tem-se a Educação de Polícia Militar (EPM), que, segundo o Art. 1º das Diretrizes de Educação da Polícia Militar (DEPM),

[...] é um processo formativo, de essência específica e profissionalizante, desenvolvido de forma integrada pelo ensino, treinamento, pesquisa e extensão, permitindo ao militar adquirir competências para as atividades de polícia ostensiva de preservação da ordem pública (MINAS GERAIS, 2012).

Esta educação de polícia militar tem por finalidade qualificar o policial militar para melhor prestação de serviço e consequente ascensão na carreira. A PMMG, paralelamente ao Exército Brasileiro, detém a administração própria de seu Sistema de Ensino com fito a capacitar seu pessoal a exercer os cargos e funções previstos nas respectivas corporações.

Todos os cursos pertinentes ao Ensino de Polícia Militar são planejados conforme Resolução expedida pelo Comandante-Geral. Os níveis de Ensino de Polícia Militar (EPM) estão previstos no Art. 9º das DEPM, como:

[...]

I – Formação inicial – compreende os cursos de inclusão na Polícia Militar de

Minas Gerais;

II - Qualificação profissional - compreende os cursos não regulamentados pelo Sistema Estadual de Ensino, destinados aos integrantes da Corporação que já realizaram os cursos de formação inicial;

III – Superior – em níveis de graduação e pós- graduação, regulamentados pelo Sistema Estadual de Ensino;

O ensino de nível superior é levado a efeito pelos cursos de

graduação e pós-graduação, regulamentados pelo Sistema Estadual de Ensino. Nesses cursos a pesquisa é indissociável do ensino, conforme prevê o próprio artigo 20 das mesmas diretrizes (MINAS GERAIS, 2012).

A inserção da pesquisa na Polícia Militar surgiu com a necessidade de suporte científico para a atividade policial. Os primeiros delineamentos dessa necessidade surgiram no Programa de Ação do Comando. Em agosto de 1974, foi realizado o primeiro de uma série de Seminários de Assuntos Operacionais que versavam sobre a preocupação com o adequado emprego do efetivo, orientado por estudos tecnicamente desenvolvidos² (SILVA, 2009).

Segundo Silva (2009), a pesquisa científica recebeu um significativo impulso a partir de 1985, com a criação da Divisão de Pesquisa na APM. Essa divisão vinha com o propósito de apoiar interessados em estudar a instituição policial e assuntos correlatos como violência, criminalidade, políticas, estratégias e táticas de policiamento. Este é, também, o ano da parceria entre a Polícia Militar de Minas Gerais e a Fundação João Pinheiro³, por meio do Centro de Desenvolvimento em Administração⁴ (CDA).

Ainda, segundo Silva (2009), em 1985 a PMMG, através

2 PMMG, Seminários de Assuntos Operacionais, BH, 7 a 10 de agosto de 1974.

3 A Fundação João Pinheiro (FJP) foi criada em 1969 com o objetivo de favorecer, através de estudos e pesquisas nas áreas econômica e social, o desenvolvimento do planejamento no Estado.

4 A partir de 1992, o Centro de Desenvolvimento em Administração (CDA), foi sucedido, pela Escola de Governo (EG), através da Lei 10.961, de 14 de dezembro, na formação de recursos humanos. A EG, que começou a funcionar, efetivamente, em junho de 1993, tornou-se responsável pela formação de recursos humanos para a administração pública tanto para a esfera estadual, quanto federal e municipal. Seu objetivo é buscar fortalecer a competência nas áreas de formulação de políticas públicas, elaboração de indicadores e instrumentos de mensuração de resultados e avaliação de desempenho da ação governamental. Atua nos níveis de graduação, extensão, pós-graduação *lato-sensu* (especialização e aperfeiçoamento) e *stricto-sensu* (mestrado) (SILVA, 2009, p. 80).

da Academia de Polícia Militar (APM), procurou a Fundação João Pinheiro (FJP), através de seu Centro de Desenvolvimento em Administração (CDA), com o intuito de desenvolver um trabalho conjunto na área de ensino. A iniciativa, defendida como pioneira, no sentido de firmar um convênio com a FJP, decorreu, supostamente, da identificação, por parte das lideranças da organização, da necessidade de mudanças no caráter de sua relação com a sociedade.

Sob o aspecto doutrinário, é interessante observar que, o “convênio” ocorreu em um momento em que, na PMMG, a ideologia da efetividade ganhava fôlego, com o reconhecimento da necessidade de uma atuação gerencial orientada pela qualidade dos resultados. Nesse sentido, propunha-se a abertura das portas da APM à participação da sociedade civil, de modo a trazer visões e perspectivas novas aos cursos de nível superior. A rigor, tratava-se de uma tentativa da PMMG de associar-se a uma entidade de ensino e pesquisa, no caso a FJP, de modo a que o *know-how* (conhecimentos e experiências) desta, nas áreas de desenvolvimento organizacional, planejamento estratégico e programas de especialização e treinamento de altos executivos dos setores público e privado, pudessem vir a ser utilizados no aperfeiçoamento profissional de oficiais de nível intermediário (Capitães) e superior (Tenentes-Coronéis e Majores) (SILVA, 2009).

Esse processo de aproximação entre PMMG e FJP, culminou na assinatura, no dia 17 de julho, do termo de convênio de cooperação técnica. Os termos do convênio eram amplos e “buscava-se estabelecer e regular a participação da FJP, sob a forma de cooperação técnica, em programas de formação ou especialização de recursos humanos desenvolvidos pela PMMG, com vistas à sua modernização administrativa” (SILVA, 2009, p. 123).

Em 1998, em parceria com a FJP, os cursos tomaram as feições que vigoram até hoje, sendo alçados ao status de cursos de especialização *lato-sensu*, mantendo-se, porém, como pré-requisito para a promoção aos postos subsequentes. A partir de então, ganharam novas denominações: o Curso Superior de Polícia (CSP) tornou-se o Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública (CEGESP) e o Curso de Aperfeiçoamento de

Oficiais (CAO) tornou-se o Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP).

A pesquisa de polícia militar, segundo as DEPM,

[...] corresponde ao processo sistemático de construção do saber, de modo a apresentar, corroborar ou refutar conhecimentos científicos em matéria de Defesa Social, agregando valores às atividades desenvolvidas nos níveis estratégico, tático ou operacional (MINAS GERAIS, 2012).

No excerto apresentado, acerca das DEPM, demonstra-se a importância da pesquisa para a atualização das formas de fazer polícia consoante às transformações da sociedade, estabelecendo, assim, relação de causalidade da pesquisa para a evolução/atualização doutrinária na PMMG.

4 CONCLUSÃO

A Polícia, conforme apresentado, atua na relação entre o Estado e a sociedade. Essa atuação é exercida pela polícia por meio do poder de polícia, sendo sua forma de exercício disciplinada pela doutrina de emprego. A doutrina de emprego, uma das modalidades de conhecimento explícito da Polícia, é transmitida aos integrantes da Instituição pela educação de polícia, em especial por suas instâncias de ensino, treinamento e extensão, oportunidade em que tal conhecimento explícito é transformado em conhecimento tácito, por meio do processo de internalização, e passa a integrar parte do conhecimento de cada policial, o qual emprega o conhecimento adquirido em suas atividades policiais.

Por sua vez, o policial no exercício do poder de polícia põe em prática o conhecimento internalizado e passa a agregá-lo com a aquisição da cultura organizacional e a adaptá-lo conforme as peculiaridades que a sua função impõe ao caso prático, levando-se também em consideração as características do local onde atua (características da sociedade, com a qual o policial está interagindo).

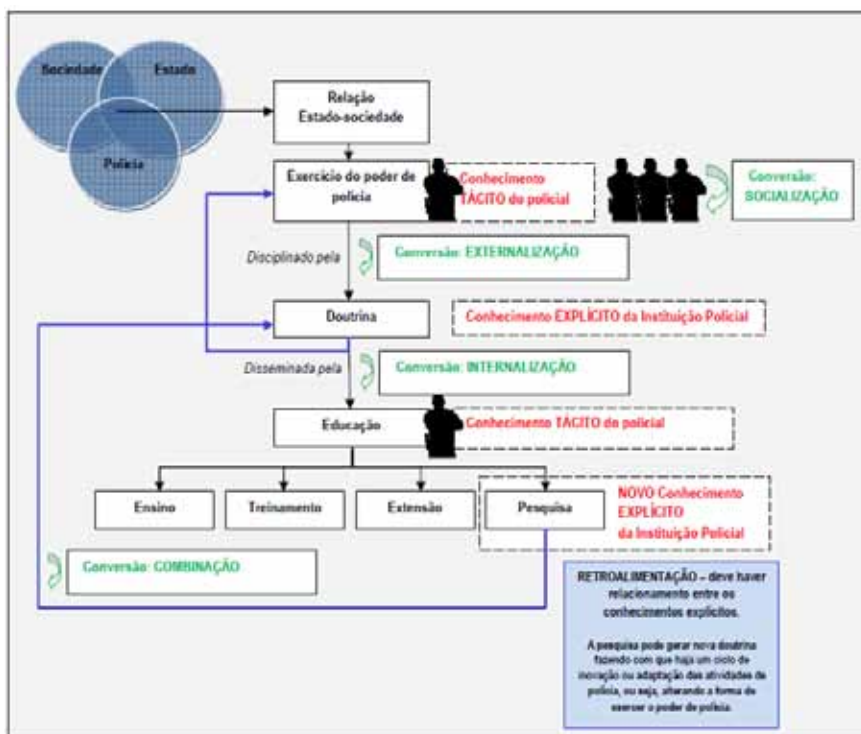
A conversão do conhecimento na prática das ações policiais militares em Minas Gerais

Dessa forma, o policial agrega conhecimento organizacional dando sua participação individual ao processo.

Ainda, por meio da educação policial, na modalidade pesquisa, o policial tem a oportunidade de criar novos conhecimentos, haja vista ser esse o objetivo do conhecimento científico. As fontes para a criação desses novos conhecimentos são o próprio conhecimento tácito, proveniente da experiência prática do policial, das reflexões sobre a relação entre polícia-sociedade, das atividades policiais de maneira geral (atividades fim e meio), das reflexões acerca da forma de “fazer polícia”, ou seja, das reflexões sobre a doutrina de emprego.

Assim, pode-se criar o seguinte fluxo do conhecimento organizacional na Polícia (Figura 2):

Figura 2 - Pontos de conversão do conhecimento policial



Fonte: Produzido pelo autor.

O Quadro 2, a seguir, apresenta a conversão do conhecimento na atividade policial, conforme a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997).

Quadro 2 - Conversão do conhecimento na atividade policial

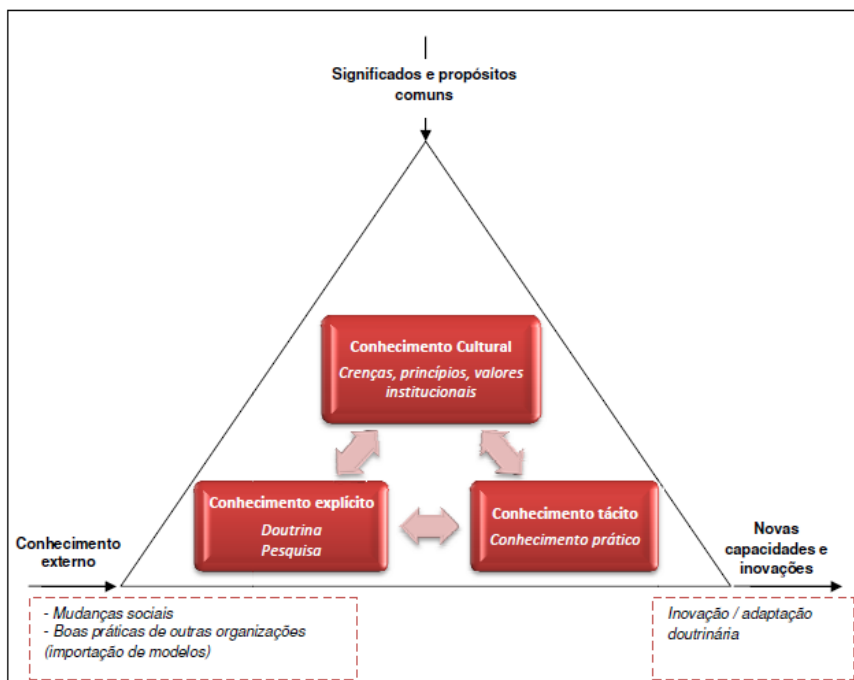
		EM	
		Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
DE	Conhecimento tácito	Socialização <i>Transmissão do conhecimento no exercício da atividade policial</i>	Externalização <i>Produção de Doutrina</i> <i>Produção de Pesquisa</i>
	Conhecimento explícito	Internalização <i>Atividades de ensino (Educação, treinamento, extensão)</i>	Combinação <i>Relacionamento entre a pesquisa e doutrina</i>

Fonte: Produzido pelo autor, baseado em Nonaka; Takeuchi (1997).

O processo de produção de conhecimento doutrinário tem o objetivo de criar novas capacidades e inovações, deve considerar o conhecimento externo (mudanças sociais, conhecimentos oriundos de outras instituições) e aliar as instâncias do conhecimento organizacional à prática de fazer polícia (conhecimento tácito), o conhecimento já sistematizado por meio de documentos publicados – doutrina e pesquisa policial (conhecimento explícito) e a própria identidade organizacional – crenças, princípios e valores (conhecimento cultural).

A Figura 3, a seguir, apresenta as interações entre os conhecimentos, segundo Choo (2003), adaptado para a realidade policial, adequados ao objeto de análise.

Figura 3 - Interações na fase de construção do conhecimento policial



Fonte: Produzido pelo autor, baseado em Choo (2003).

Por fim, conclui-se que a doutrina policial-militar é o conhecimento basilar para a instituição policial, pois, a partir dele, são desencadeadas ações uniformes nas diversas intervenções junto à sociedade. Verifica-se, também, que a doutrina deve ser objeto de constante revisão, atualização e inovação, tendo como aliada a pesquisa policial, capaz de garantir repetitividade e reprodutividade das práticas. Assim, define-se um rol enumerativo de premissas que:

deve ser objeto constante de reflexão, ser periodicamente revista, analisada, testada quanto a sua eficiência e atualizada, uma vez que é, por natureza, um fator em constante mutação, devendo a reger a forma de atuação policial junto à sociedade a qual está em constante mudança;

deve estar sob a égide da lei, devido à atuação policial ser

regida por princípios da Administração Pública;

não deve ser importada ou adaptada, pois necessita de englobar fatores sociais específicos a cada localidade;

deve permitir ao policial o atendimento ao princípio da universalidade, ou seja, trazer orientações básicas para o atendimento de qualquer fato que enseje intervenção policial, com a finalidade de cumprimento da função-policial;

deve ser acessível a todos os integrantes da Instituição, de forma que seja disseminada;

deve ser construída sobre bases sólidas, racionais e fruto de pesquisas quanto aos objetos que a definem, livre de todo tipo de orientação ideológica ou dogmática;

deve estar em conformidade com os eixos essenciais da Segurança Pública brasileira, definidos pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP/MJ);

deve estar em consonância às filosofias de policiamento adotadas pela Instituição: Polícia Comunitária e Direitos Humanos.

Abstract: *This article discusses the organizational knowledge in the military police institutions, focusing on Military Police of Minas Gerais, and aims to present the conversion points of institutional knowledge, especially knowledge of doctrine, norms and institutional guidelines for the exercise of police power and academic knowledge, based on the work of professional education of military police in their mode of research.*

Key-words: *knowledge of police, military police doctrine*

REFERÊNCIAS

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

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 11ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DOUTRINA. *In* **Dicionário escolar da língua portuguesa** / Academia Brasileira de Letras. 2ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2008.

DRUCKER, Peter F.. **Sociedade Pós Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993

DRUCKER, Peter F.. **A nova era da administração**. Editora Pioneira, 1999.

ESG. **Fundamentos Doutrinários da Escola Superior de Guerra**. Rio de Janeiro: A Escola, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 1991.

MINAS GERAIS. Assembléia Legislativa. **Estatuto do Pessoal da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais**. Lei nº 5.301 de 16 de outubro de 1969. Belo Horizonte, 1969.

MINAS GERAIS. Assembléia Legislativa. **Lei de Organização Básica da Polícia Militar de Minas Gerais**. Lei nº 6624 de 18 de julho de 1975. Belo Horizonte, 1975.

MINAS GERAIS. Polícia Militar, Comando Geral. **Emprego da Polícia Militar de Minas Gerais na segurança pública**: diretriz para a produção de serviços de segurança pública nº 01/2002 – CG. Belo Horizonte, 2002.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Resolução nº 4210, de 23 de abril de 2012**. Aprova as diretrizes para a educação profissional de segurança pública da Polícia Militar de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte: Comando-Geral, 2012.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20ª reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PROBST, Gilbert, RAUB, Steffen e ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Bookman, Porto Alegre, 2002.

SILVA, Sérgio Luiz Félix da. **A parceria entre a Polícia Militar de Minas Gerais e a Fundação João Pinheiro**: uma busca de legitimidade em ambientes altamente institucionalizados? 147f. [Dissertação de Mestrado em Administração Pública apresentada à Fundação João Pinheiro]. Belo Horizonte: 2009.

SILVA, Sérgio Luiz da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *In Ci. Inf.*, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004

SOUZA, Renato Vieira de. **Do Exército Estadual à Polícia de Resultados**: crises e mudança de paradigma na produção doutrinária da Polícia Militar de Minas Gerais (1969-2000). 317f. [Dissertação de Mestrado em Administração Pública apresentada à Fundação João Pinheiro]. Belo Horizonte: 2003.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. *In*: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA Jr., M. M. **Gestão Estratégica de Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.