



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**Polícia Civil do Distrito Federal: Gestão do Conhecimento e o Enfrentamento À Violência Doméstica Contra a Mulher e ao Femicídio**

**Eduardo Dias Leite Júnior, Caio César De Medeiros Costa, Cleidson Nogueira Dias**

**[ARTIGO] GT 3 Gestão de Organizações Públicas**

## **Polícia Civil do Distrito Federal: Gestão do Conhecimento e o Enfrentamento À Violência Doméstica Contra a Mulher e ao Femicídio**

### **Resumo**

Este estudo teve como objetivo, avaliar o grau de maturidade da gestão do conhecimento (GC) na Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) em relação ao enfrentamento da violência doméstica contra mulher. 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. Os resultados obtidos evidenciam que a organização, apesar de não possuir um programa estruturado de GC, está na fase introdutória do grau de maturidade. Identificou-se que o critério Pessoas foi o que apresentou menores pontuações nas delegacias investigadas, revelando que o investimento no setor pode proporcionar melhores resultados na implementação de um plano de gestão do conhecimento. Evidenciou-se ainda que as variáveis Lideranças, Processos e Pessoas foram as que influenciaram positivamente os resultados da GC.

**Palavras-chave:** conhecimento. gestão do conhecimento. modelo de maturidade. Diagnóstico. administração pública.

### **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 doméstica, verifica-se um total de 15.995 ocorrências em 2020, contra 16.861 em 2019 (DISTRITO FEDERAL, 2020).

Nesse sentido, desde 2006, no Brasil, vêm sendo implementadas ações de segurança e políticas públicas, penalizando de forma mais gravosa o agressor, a exemplo do aperfeiçoamento da Lei Maria da Penha (BRASIL, 2006) e da criação da tipificação do crime

de feminicídio (BRASIL, 2015). 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 (MACHADO, 2022).

Além da criação de políticas públicas, a inserção de mecanismos de gestão e do uso da inteligência para tomada de decisão pode contribuir para o enfrentamento da questão e ampliar a eficácia e eficiência da gestão pública. Dentre essas possibilidades 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 e configura-se como uma importante prática de gestão que agrega e impulsiona seus processos de trabalho, para aumentarem sua eficácia e assegurar a continuidade e boa apresentação de seus produtos e serviços (CAMPOS; BATISTA, 2008).

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, 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).

Então, 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 às mulheres (SAM) das delegacias da PCDF para melhor desempenho no combate à violência doméstica contra as mulheres.

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.

A literatura depõe a favor da necessidade e da importância da GC para o desenvolvimento do setor público (PEE; KANKANHALLI, 2016) e da melhoria da efetividade das ações de agências e órgãos públicas (CAMPOS; BATISTA, 2008). Dessa forma, a Gestão do Conhecimento na PCDF pode efetivamente gerar benefícios nas ações de proteção às mulheres, dado que como afirma Al Hussain *et al.* (2012), a capacidade dos governos de melhorar os serviços depende muito do compartilhamento de conhecimento em todo o espectro organizacional.

Considerando a importância da gestão do conhecimento e sua contribuição para a melhoria do desempenho organizacional, o presente estudo analisa 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 a seguinte pergunta 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?

No que tange à delimitação da presente pesquisa, 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 & 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 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.

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 (PEE; 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 da 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.GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

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.

Nessa linha Pee e Kankanhalli (2016), afirma que a captura de conhecimento inclui a coleta, organização e armazenamento de conhecimento para recuperação futura. Para as autoras, o conhecimento explícito pode ser capturado em repositórios de conhecimento eletrônicos e sistemas de gerenciamento de documentos, enquanto o conhecimento tácito, menos codificável, pode ser distribuído entre os funcionários, usando 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).

Considerando o disposto anterior, 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 (GASPER *et al.*, 2016; BUKOVITZ; WILLIAMS, 2002). 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, armazenar e transferir conhecimento e fornecer acesso a fontes de conhecimento por meio de mecanismos de identificação e recuperação de informação, visando aplicar o conhecimento 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.

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.

Dado essa importância e considerando o papel das agências e órgãos nota-se a relevância de trazer o debate para esse nível. Especificamente considerando a atuação da PCDF no combate à violência contra a mulher e o potencial da gestão do conhecimento destaca-se a relevância da implementação da gestão do conhecimento no órgão. Uma opção para implementação da GC na PCDF é o modelo desenvolvido especificamente para a administração pública por Batista (2012). O autor defende a necessidade de um modelo específico de GC para o setor público e apresenta um modelo de GC 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 dos princípios como a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade); 6. Partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade.

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. Além disso, a gestão do conhecimento 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.

Acerca da utilização da gestão do conhecimento na administração Pee e Kankanhalli (2016) concluíram também que é importante adquirir o apoio de altos funcionários públicos no processo de GC, por meio da participação gerencial, planejamento e implementação de GC. Tal apoio contribui para que os outros funcionários percebam esse envolvimento e sintam-se motivados a participar, criando um clima colaborativo. Com o 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. Considerando tal necessidade as autoras inserem no modelo a dimensão estrutura organizacional. A estrutura organizacional dita os canais formais através dos quais o conhecimento flui em uma organização e uma estrutura rígida pode dificultar o fluxo do conhecimento (PEE e KANKANHALLI, 2016).

É lícito inferir que todas as organizações possuem determinados conhecimentos como ativos e os mesmos fluem na sua estrutura, seja ele tácito ou explícito. De modo a melhorar a socialização desse conhecimento (e a criação de novos por meio da captura de dados e informações) e estabelecer formas de gerenciar tais ativos é fundamental estabelecer um modelo que permita a gestão do conhecimento no âmbito organizacional. O primeiro passo seguindo o modelo de Batista (2012) é a realização do diagnóstico da gestão do conhecimento na organização. mesmo que a organização não tenha adotado formalmente práticas de gestão do conhecimento é possível analisar a GC e verificar sua maturidade da GC (FÁTIMA *et al.*, 2015). Para permitir tal análise Batista (2012) 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. Por ser um instrumento já validado e por ser mais abrangente nos 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.

O instrumento para a avaliação do grau de maturidade em GC aplicado na PCDF, insere-se na primeira etapa do DGC (Diagnóstico de Gestão do Conhecimento), 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). 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. 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. (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, processo de GC, aprendizagem e inovação e resultados de GC.

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 tendo incluído o item Estrutura Organizacional.

### **3.METODOLOGIA**

Para investigar como ocorre a gestão do conhecimento concernente ao enfrentamento dos casos de feminicídios 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 também nas 2 delegacias especializadas (DEAM I e DEAM II) do Distrito Federal. Foram requeridas informações dos delegados-chefes e dos chefes das sessões 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 os substitutos imediatos.

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 feminicídios. 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, sendo a adaptação de questionário anterior validado em relação ao conteúdo por juízes.

Para ampliar o entendimento do campo de pesquisa, foram realizados estudos de caso-piloto. 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).

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).

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.

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).

#### **4. RESULTADOS**

Os gestores e servidores entrevistados foram 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 às mulheres (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 dos 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:

Os entrevistados destacaram diversos desafios que como a literatura pondera podem ser minimizados pela gestão do conhecimento. A primeira questão posta é a falta de padronização no tratamento da informação que chega de forma anônima, ou seja, a denúncia. Cada delegacia trata a informação de uma forma, o que impede que se constitua como um conhecimento para a organização como um todo e o aprendizado de formas mais eficazes de tratar a mesma. Além disso, os entrevistados destacam a existência de sistemas de informações diversos e que 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. Outro problema destacado é a qualificação de dados e informações, principalmente das denúncias anônimas que vêm do Disque 100 e 180 (Governo Federal). Nesse ponto, um dos respondentes (respondente 2) 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.

Um outro aspecto relevante tratado por um dos respondentes (respondente 4) é que a falta de um cruzamento de dados, o que leva a retrabalho, em especial da apuração de denúncias que já foram apuradas. Destacou ainda que as vezes há um problema de lançamento da informação que pode estar relacionado ao baixo efetivo das SAMs. O que pode confirmar tal associação é a informação trazida por um dos delegados entrevistados que destaca que a existência de mais recursos entre eles humanos da sua delegacia contribui para um melhor tratamento das denúncias.

A falta de uma forma de controle e tratamento da informação por meio de um número padronizado dificulta gerar informações que podem ser utilizadas a nível tático e estratégico, permitindo por exemplo uma análise dos resultados finais das apurações, em especial pelo nível de gravidade o que permitiria uma análise mais focada e com inteligência de combate aos crimes aqui analisados.

Outro ponto trazido à tona é a falta uma capacitação específica para os policiais que serão lotados na SAM e também de estímulo para o 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); Falta na organização um banco ou um repositório contendo os protocolos, procedimentos e conhecimentos que seja de fácil acesso, organizado e com entendimento facilitado, o que gera algumas dificuldades para acompanhar e aplicar os protocolos (respondente 7);

Ainda que haja por parte da direção a orientação para os policiais 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).

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.

A análise e os resultados decorreram 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 1 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 de 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 1 – Resultado da autoavaliação

<b>Critério</b>	<b>Pontuação por critério</b>	<b>Pontuação obtida</b>	<b>Pontuação Máxima</b>	<b>Colocação (1 - 7)</b>
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
<b>Total</b>		<b>178,85</b>	<b>294</b>	

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 próximo 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.

## 5. DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

O presente artigo 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 analisar os fatores da gestão do conhecimento associados ao enfrentamento da violência doméstica contra mulher na Polícia Civil do 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 resultados de denúncias apuradas em 35%, ou seja, uma quantidade de apurações menor que o total de denúncias. Por fim, com as 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.

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.

Para identificar quais os fatores associados à gestão do conhecimento nas delegacias foram utilizados os setes 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 critérios da pesquisa e 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, com 24,73 de um total de 42 pontos, ficou em quarto lugar entre os critérios da pesquisa. 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 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. Neste 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 ser: assumir riscos e/ou cometer erros não são consideradas como oportunidades de aprendizagem na organização (assertiva 7.2) e a 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), cujas 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 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.

Tabela 2 – Regressão múltipla das dimensões predictoras de resultado de GC e seus efeitos sobre a gestão do conhecimento

Modelo	Coefficientes padronizados	t	Sig.
	Beta		
Constante		3.015	.006
1.0 Liderança	-.589	-2.307	.031

2.0 Processo	.974	3.440	.002
3.0 Estrutura Organizacional	-.291	-1.942	.065
4.0 Pessoas	.449	2.201	.039
5.0 Tecnologia	.005	.025	.981
6.0 Processo de Conhecimento	-.211	-.967	.344
7.0 Aprendizagem e Inovação	.347	1.572	.130

Fonte: Elaborado pelo autor

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 a Mulheres – 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 depois de diagnosticar, que é a 1ª etapa, da implementação do plano de gestão do conhecimento (PGC), futuramente estudos poderão desenvolver as três etapas seguintes: 2ª Planejar, 3ª Desenvolver e 4ª 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 para 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 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 para o 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 e atingir metas, e gerenciar o conhecimento organizacional, propiciando atingir 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 num 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 o 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; Verificação de relação causal para descrever em detalhes como a implantação da gestão do conhecimento altera as estratégias/processos das instituições de segurança;

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS quarterly**, p. 107-136, 2001.
- 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. **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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111340.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.
- 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.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2011.
- CHILD, J. 1972. "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology* (6:1), pp. 1-22.
- 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.
- 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](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/](http://www.ssp.df.gov.br/violencia-contra-a-mulher/). Acesso em: 22 set. 2022.
- 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.

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.

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>.

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.

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

MACHADO, Adriana. **Programa Mulher Mais Segura será lançado nesta quarta-feira**. 2022. Disponível em: Acessado em 23/05/2022.

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>.

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

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

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**. Disponível em: [http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2020/03/ONU-MULHERES-COVID19\\_LAC.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2020/03/ONU-MULHERES-COVID19_LAC.pdf). Acesso em: 23 mai. 2021.

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>.

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

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

WIIG, K.M. **Knowledge management in public administration**, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No. 3, pp. 224-239. <https://doi.org/10.1108/13673270210434331>, 2002.

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