

FORMAÇÃO CONTINUADA: UMA ANÁLISE SOBRE A CAPACITAÇÃO DOS POLICIAIS CIVIS DO ESTADO DO PARANÁ

ANA LOURDES PANATTA¹

CAROLINE DE ALMEIDA RUELA²

THAYSE CAMPOS MILESKI³

FELIPE PEREIRA DE MELO⁴

RESUMO

A Gestão do Conhecimento é um conjunto de melhores práticas essenciais para organizações públicas ou privadas que buscam alcançar resultados por meio de processos centrados no conhecimento. Portanto, é de extrema importância a construção de uma cultura organizacional voltada para o desenvolvimento contínuo de seus membros e o estabelecimento de uma infraestrutura que permita que o conhecimento curado seja compartilhado dentro dos limites institucionais. Este estudo tem como objetivo analisar a estrutura da formação continuada na Polícia Civil do Paraná e como se dá a gestão do conhecimento no órgão. Foi verificado por meio de pesquisa do tipo questionário enviada a policiais civis do Paraná que muitos buscam desenvolvimento contínuo ao longo da carreira, incluindo aulas teóricas de diversas áreas; treinamento tático e com armamento; e condicionamento físico. No entanto, as adversidades para

participar dos cursos da Escola Superior da Polícia Civil são muitas, com policiais residindo e trabalhando em localidades do interior, sem folga suficiente para se deslocar à capital para participar dessas atividades. O déficit de policiais ativos torna a situação ainda pior. Entretanto, as mudanças feitas na atual administração ampliaram os recursos de aprendizagem online e, para quem precisa de exercícios mais práticos, cursos presenciais oferecidos em locais diversos do Estado podem ser uma alternativa.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; qualificação profissional; ensino à distância; polícia judiciária; escola de polícia.

*Continuos Education: An Analysis About Civil Police Officers Professional Development On
The State Of Paraná*

ABSTRACT

Knowledge management is a set of best practices essential to public or private organizations seeking to achieve results through knowledge-centric processes. Therefore, it is utmost important to build an organizational culture focused on the continuous development of its members and the establishment of an infrastructure that allows for the curated knowledge to be shared within corporate boundaries. This study aims at analyzing the structure around continuous education inside Paraná's Civil Police as well as how knowledge management is employed at the agency. It has been verified through a survey sent to police officers that many seek for continuous development throughout their careers, including but not limited to, weapon handling and physical skills. However, adversities to attend in class training at the Escola

Superior da Polícia Civil are plenty, with officers residing and working in countryside locations, without enough off-duty time to partake in such activities. The workforce deficit makes this situation even worse. Nonetheless, changes made in the current administration have expanded online learning resources and, for those who might need more practical exercises, on-site courses in remote locations may be an alternative.

Keywords: knowledge management; professional development; e-learning; judiciary police; police college.

1 INTRODUÇÃO

A informação, a tecnologia e a aprendizagem são fatores que colaboram para que o conhecimento venha a ser o principal agente de crescimento econômico e de produtividade. Por esse motivo, há cada vez mais enfoque no desenvolvimento de habilidades e competências (COSTA; FORNO; URPIA, 2020). Dessa forma, os colaboradores tornaram-se peças fundamentais na geração do capital intelectual das organizações. Contudo, para que essas competências individuais se tornem conhecimento organizacional, é necessário fazer a gestão desse conhecimento (SILVA; ANTUNES; CARVALHO, 2020). No contexto organizacional, destaca-se a proposta de Nonaka e Takeuchi (2008) sobre a gestão do conhecimento (GC) utilizando o modelo SECI de conversão do conhecimento (TENÓRIO; MASSUDA; VIDOTTI, 2020).

Ressalta-se que a GC é estratégia para organizações privadas e públicas. Na administração pública a GC auxilia as organizações a desenvolver o trabalho com maior eficiência e qualidade para o benefício dos usuários e da sociedade em geral (BEM; PRADO; DELFINO, 2013). Além de ser necessária para enfrentar desafios como a perda do capital humano devido à rotatividade de funcionários. (CÂMARA; NUNES, 2021)

Considerando a relevância do tema, foi proposto analisar como está o perfil atual dos policiais civis do Paraná no desenvolvimento do conhecimento gerado pela formação continuada.

Qual o papel da instituição da Polícia Civil (PC) no oferecimento de cursos e incentivos para o desenvolvimento individual dos policiais civis e quais as táticas de GC são utilizadas para gerar capital intelectual para o órgão.

Para essa análise foi realizada uma pesquisa através de questionário feito na plataforma do *Google Forms* e enviado aos funcionários da PC para entender como está hoje a formação continuada dos policiais ativos. Também foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os cursos oferecidos dentro da instituição com essa finalidade.

Com isso, espera-se contribuir para a tomada de decisão da alta administração da PC referente a GC na instituição. Visto a importância de sua aplicação para gerar policiais qualificados, atualizados e motivados, trazendo benefícios à população com uma segurança pública de excelência em atendimento e resultados.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Este capítulo versa sobre o processo de aprendizado individual e como ele impacta na aprendizagem organizacional. Para isso, fundamenta-se em modelos que buscam explicar como o conhecimento é desenvolvido dentro do indivíduo, como os formulados por Piaget, Valente, Klein, por exemplo. Também aborda conceitos de GC pelo modelo desenvolvido por Nonaka e Takeuchi, o desenvolvimento organizacional na esfera pública.

2.1 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL

Conforme Stewart (2002), a “Era da Informação” se caracteriza pela economia do conhecimento do século XXI e pelo aumento da intensidade de informação. Ideia, conhecimento e informação sempre foram importantes, mas hoje são eles que definem o valor do trabalho entregue. Dessa forma, a demanda por talento técnico cresceu rapidamente, ultrapassando a capacidade de formação das escolas. Sendo assim, o conhecimento se tornou o ativo mais importante das organizações, formando o capital intelectual. Em termos simples, esse capital é formado por talento, habilidades, *know-how*, *know-what* e relacionamentos. Podemos dividi-lo em 3 categorias: capital humano (habilidades e conhecimentos do pessoal), capital estrutural (patentes, processos, bancos de dados, redes etc.) e capital em clientes – relacionamento com clientes e fornecedores (STEWART, 2002).

Sob o viés do capital humano, é imprescindível analisar a aprendizagem individual (construção do conhecimento). Para isso, existem muitos modelos formulados para explicar o processo da construção do saber do indivíduo, como os feitos por Piaget, Klein e Valente, explicados a seguir (KLEIN, 2012):

Conforme Piaget, a aprendizagem é a relação mútua da acomodação (modificação da ordem atual em resposta às demandas do meio) com a assimilação (integração de nossa

experiência a conceitos mentais existentes). Mediante a assimilação e a acomodação ocorre a recomposição cognitiva da aprendizagem ao longo da reestruturação cognitiva, o que implica no aumento ou na construção do conhecimento para o autor (KLEIN, 2012; COSTA; FORNO; URPIA, 2020).

Klein (2012) se baseia no modelo de Kofman para elaborar o ciclo observar-avaliar-projetar-implementar (OADI) que, segundo o autor, encaixa-se melhor no contexto organizacional. Em suma, a aprendizagem individual é um ciclo de aprendizagem conceitual (projetar – avaliar) e operacional (observar – implementar) que informa e recebe informações de modelos mentais (compreensão explícita e implícita da visão de mundo do indivíduo) podendo ser descrito como memória dinâmica.

Valente (2002), baseado em Piaget, formulou um modelo em espiral considerando que a construção do conhecimento é contínua, sempre avançando em relação ao seu início, interligando um ciclo ao outro. Valente usa o ciclo descrição-execução-reflexão-depuração. A descrição é toda a estrutura do conhecimento que servirá para embasar a execução de determinada ação. Essa retorna um feedback imediato que será utilizado para a reflexão. A reflexão envolve diversos níveis de abstração, provocando alterações na estrutura mental da pessoa. Por fim, chega à depuração, quando a informação é assimilada pela estrutura mental, passando a ser conhecimento (ONO, 2010).

Importante destacar o elo entre a aprendizagem individual e a organizacional, pois uma organização aprende através de seus membros, sendo afetada direta ou indiretamente pelo

conhecimento deles. No entanto, a construção do conhecimento na organização é mais complexa, necessitando de um modelo próprio, diferente do modelo da aprendizagem individual. Por isso, Klein (2012) aborda um ciclo de conhecimento integrado chamado modelo OADI-SSM (observar, avaliar, projetar, implementar – modelos mentais compartilhados). De forma sucinta, essa aprendizagem organizacional acontece quando os modelos mentais individuais são incorporados aos modelos mentais compartilhados, que influenciam a ação organizacional que gerará uma resposta ambiental que interfere na aprendizagem individual. Quando esse ciclo é realizado em dois loops, significa que os processos podem ser segmentados em ciclos incompletos. Os modelos mentais são uma mistura do que é aprendido explicitamente e do que é absorvido implicitamente, são um modelo para explicar a memória dinâmica tanto organizacional como individual. À medida que eles são explicitados e ativamente compartilhados, a base do conhecimento organizacional expande e a capacidade da organização para realizar ações coordenadas eficazes aumenta (Klein, 2012).

Outro modelo difundido que explica o processo de formação do conhecimento organizacional é o modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização) desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (2008). Para esses autores o conhecimento se divide em dois: o tácito e o explícito. O primeiro é o conhecimento intrínseco do indivíduo, difícil de ser formulado e comunicado, logo é transmitido por modo mecanizado, de simples repetição. O último, é aquele facilmente expresso, codificado, processado e compartilhado. A criação do

conhecimento, segundo os autores, ocorre no processo de conversão entre os conhecimentos tácito e explícito no modelo SECI que pode ser explicado da seguinte forma:

Socialização: é a conversão de conhecimento tácito em tácito que ocorre ao compartilhar experiências. Externalização: conversão do conhecimento tácito em explícito por meio de documentação, podendo ainda ter lacunas a serem preenchidas. Combinação: é a formação de conhecimento explícito através de outros explícitos, sendo categorizados e reorganizados, podendo servir como base ou originar novos conhecimentos. Internalização: conversão do conhecimento explícito em tácito (ONO; VALENTE, 2020).

Para ocorrer a criação do conhecimento é necessário um ambiente que Nonaka e Takeuchi (2008) denominaram *Ba*, definido como um contexto compartilhado em movimento, no qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado. O *Ba* pode ser tanto um espaço físico na empresa (salas, lugares de socialização) como um ambiente virtual, basta ser um meio de interação que permita troca de conhecimentos (ONO, 2010).

2.2 O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

O antigo e vicioso comportamento dos administradores públicos em tentar aplicar, nas suas gestões, modelos organizacionais voltados para as empresas privadas parece estar fadado ao fracasso, isso sendo analisado com foco no modelo contemporâneo, onde a burocracia, tão

defendida pelo sociólogo Max Weber está perdendo espaço para processos muito mais humanizados (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Vale destacar que a burocracia aqui citada diz respeito apenas ao modelo de administração das organizações públicas. Para Menegassi (2007), entre as diversas características que definem a burocracia, estão as relações de poder, disciplina e dominação.

A burocracia ainda prevê, dentro de uma organização, que haja um claro sistema de normas que englobe os direitos e deveres dos funcionários. Geralmente ele existe na forma escrita, mas sua observação é garantida também por meio do controle que é exercido sobre os ocupantes dos cargos. Sendo assim, são previstas punições e recompensas para os que observam as regras ou não e o objetivo desse sistema de normas é o de moderar comportamentos indesejados dos funcionários. Estes, por sua vez, legitimam as normas, justamente por se adaptarem ao sistema. (MENEGASSI, 2007, p.23)

Em todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, existirá burocracia, mas algumas delas engessadas e enraizadas trazem morosidade para todo o sistema e isso é visivelmente acompanhado dentro das instituições públicas (MENEGASSI, 2007).

Fica evidente que as organizações contemporâneas devem buscar dentro do processo de gestão organizacional e nos seus sistemas burocráticos, mudanças que possam estimular o aprendizado em comum, abrindo frente para que os servidores inovem de forma a reduzir essas “burocracias” que causam lentidão e dificultam a celeridade de muitas atividades. Com essa

mudança no comportamento diário o objetivo é melhorar significativamente a eficácia no serviço público (OLIVEIRA; NROWTISK, 2009).

2.3 APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A GC é interdisciplinar e está baseada em fundamentos teóricos do comportamento; da cultura; do desempenho e da estrutura organizacional; da economia da informação; da gestão estratégica e da qualidade. (ALVARES et. al., 2020). A GC visa desenvolver o conhecimento e competência coletiva para ampliar o capital intelectual de organizações e a sabedoria das pessoas no interesse da viabilidade, competitividade e sucesso da organização, sejam elas públicas ou privadas. (SILVA; ANTUNES, 2020; BEM; PRADO; DELFINO, 2013)

A GC na administração pública deve estar atrelada aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Além disso, ela ajuda a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral. O ponto fundamental da GC no âmbito público é a cultura inserida na instituição. Cabe ao gestor aproveitá-la de maneira positiva e essa pode ser a principal barreira para implementar a GC com eficácia (BEM; PRADO; DELFINO, 2013).

A cultura organizacional deve ser fundada na partilha de conhecimento que necessita da sinergia de três fatores: motivação, estrutura organizacional propícia e tecnologia. Ademais, ela é dotada de características: pode ser aprendida e compartilhada. Sendo assim, é possível modificar a cultura organizacional (BEM; PRADO; DELFINO, 2013).

Um exemplo de sucesso de implementação de GC é o aplicado a empresas do Serviço de Segurança Federal do Canadá. O estudo mostrou cinco elementos-chave a serem trabalhados para as organizações alcançarem o máximo de benefício, sendo eles: tecnologia, liderança, cultura, avaliação e processo. Verificou-se a liderança como fator principal. A cultura e tecnologia possuem o mesmo grau de importância, tendo a cultura papel principal no encorajamento do compartilhamento do conhecimento e a tecnologia na função de disseminá-lo. O processo utilizado foi o modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi. Esse processo deve ser desenvolvido sobre o alicerce de liderança, cultura e tecnologia favoráveis ao seu desenvolvimento. (GIRARD; MCINTYRE, 2010)

Outro exemplo é a GC no trabalho policial, analisado por Luen e Al-Hawamdeh (2001). Quando a GC é insuficiente, pode acarretar perda da memória institucional, lacunas de conhecimento e decisões ruins. Os autores identificam os dois tipos de conhecimento no âmbito policial e esclarecem que o explícito é formado pelos documentos oficiais produzidos na rotina policial e conhecimento tácito é a competência, experiência e habilidade dos policiais. Além disso, destacam a importância da cultura organizacional que reconhece e promove o valor e o

compartilhamento do conhecimento. Isso depende da disposição e da capacidade dos policiais para criá-lo e compartilhá-lo (LUEN; AL-HAWAMDEH, 2001).

Por fim, concluem que a GC é uma das maneiras de aumentar a eficácia do trabalho policial. Deve ser desenvolvida com outras medidas, como educação, treinamento e motivação da equipe para efetivamente aumentar a capacidade dos policiais para cumprirem suas funções da melhor maneira possível (LUEN; AL-HAWAMDEH, 2001).

3. POLÍCIA CIVIL DO PARANÁ

Neste capítulo o objetivo é mostrar como a PCPR está estruturada, pois a infraestrutura de uma organização é fundamental para a implementação de uma GC efetiva. Além disso, apresenta-se o número de policiais civis ativos, que também são de suma importância, e qual é o atual plano estratégico para o desenvolvimento da PCPR.

3.1 ESTRUTURA DA PCPR E SEU ATUAL PLANO ESTRATÉGICO.

A Lei Complementar n^o 14 de 1982, em seu artigo 1^o, define a PCPR como uma unidade de execução programática da Secretaria de Estado de Segurança Pública (SESP), subordinada

hierarquicamente ao respectivo Secretário de Estado (PARANÁ, 1982). Por sua vez, a PCPR apresenta-se estruturada, basicamente, em quatro níveis: nível de direção, nível de assessoramento, nível instrumental e nível de execução.

Os níveis de interesse para este estudo são os níveis instrumental e de execução. No nível instrumental, está localizada a Escola Superior da PCPR (ESPC), com sede apenas na capital do Estado (ponto vermelho na figura 1). Já o nível de execução engloba as subdivisões policiais, as divisões policiais, os institutos de identificação, as delegacias regionais, as delegacias de polícia, o Centro de Operações Policiais Especiais (COPE) e outras unidades policiais auxiliares - como o Tático Integrado de Grupos de Repressão Especial (TIGRE), por exemplo.

No que diz respeito à atuação geográfica, é dividida em 3 áreas regionais, sendo elas: capital, região metropolitana (RMC) e interior. Como a Divisão Policial do Interior (DPI) engloba uma extensa área, essa foi dividida em 22 unidades de Subdivisões Policiais (SDPs) para melhorar a administração. Analisando a grande distância entre a maioria das SDPs em relação a ESPC, entende-se que é um fator que deve ser considerado ao traçar o plano de ação estratégico da PCPR.

Nesse contexto, aprovado pelo Conselho da Polícia Civil em 2019, o novo Plano Estratégico foi criado com o escopo de implementar dentro da instituição um modelo de gestão inovador, voltado para a excelência no atendimento ao público e a valorização do trabalho policial, e nesse ponto pode-se destacar a capacitação continuada, tendo a ESPC como base para

o oferecimento dessas qualificações, com o objetivo de alcançar todos os policiais civis, inclusive os lotados nas SDPs.

Por fim, as Secretarias de Segurança, como a Secretaria Estadual de Segurança Pública do Paraná (SESP), têm buscado alternativas para humanizar o trabalho no ambiente policial e meios de atingir o reconhecimento pela excelência na investigação criminal. É com essas mudanças de paradigmas que a PCPR pretende trazer mais agilidade à elucidação de crimes e garantir a modernização institucional (PARANÁ, 2019).

3.2 ESCOLA SUPERIOR DA POLÍCIA CIVIL

A ESPC tem seu escopo definido pelo Decreto n^o 4.884 de 14 de abril de 1978 (PARANÁ, 1978, Art 58):

À Escola de Polícia cabe a organização e a execução das atividades ligadas ao recrutamento e seleção de pessoal para as carreiras da Polícia Civil; a formação de pessoal para as atividades da Polícia Civil; o aperfeiçoamento, especialização, atualização e integração funcional dos servidores policiais civis; a manutenção de cursos de proteção e vigilância física de estabelecimentos privados e à formação de guardas municipais; as atividades administrativas e de apoio inerentes; outras atividades correlatas.

Ainda de acordo com o Decreto, a ESPC é organizada em três subdivisões: a subdivisão administrativa, a subdivisão de ensino e a subdivisão de controle e avaliação. Para o escopo deste trabalho, o foco será a atuação da subdivisão de ensino a qual cabe a função de Escola de Polícia.

Portanto, cabe à ESPC proporcionar diversas formas de aprendizagem para os servidores policiais civis de todas as carreiras e de todas as regiões do Estado. Inclusive aos lotados nas SDPs, os quais possuem a distância como um fator limitante de acesso a cursos ministrados presencialmente na ESPC. Dessa forma, na GC a ESPC é ponto central para qualificar continuamente os policiais e como lugar para incentivar a cultura do compartilhamento do conhecimento.

3.3 NÚMERO DE POLICIAIS CIVIS ATIVOS

Conforme os dados levantados em maio de 2019 e em fevereiro de 2021 pelo Sindicato das Classes Policiais Civis do Estado do Paraná (SINCLAPOL), mostram que nesses dois anos de intervalo houve poucas mudanças no quadro de servidores. Levando-se em conta os cargos de Agente em Operações Policiais, Delegado de Polícia, Escrivão de Polícia, Investigador de Polícia e Papiloscopista, há uma carência absoluta em todos eles: das 7.305 vagas disponíveis para esses cargos, apenas 3.858 delas estão ocupadas atualmente, o que significa um déficit de 47,18%. Lembrando que essa quantidade de vagas foi determinada no começo da década de 80, época na

qual a população paranaense era de cerca de 7.629.392 habitantes (IBGE, 1982). Com uma população atual de 11.516.840 habitantes (IBGE, 2020), ou seja, aproximadamente 50% maior, é ainda mais preocupante a situação vivida pelos atuais servidores que precisam lidar com um volume muito maior de trabalho, vendo o quadro sendo diminuído mais a cada dia.

Desta forma, existe o desafio de como possibilitar ao servidor lotado nas delegacias, que possuem uma carência enorme de recursos humanos e uma carga de trabalho exacerbada, a chance de realizar os cursos de capacitação e treinamentos em outro município, distantes dezenas ou centenas de quilômetros.

4 A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD) E SUAS VANTAGENS

A educação a distância (EaD) é definida pelo Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017 (BRASIL, 2017), como:

[...] a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos.

Assim sendo, entende-se a EaD como uma forma de inclusão do ensino e como uma excelente ferramenta para possibilitar a formação continuada nas instituições, pois é possível ser realizada em grande escala, diminuindo gastos e eliminando fronteiras (MARTINS, 2012).

De acordo com Eugênio (2020), a EaD proporciona ao aluno aprender conforme seu tempo disponível, em ambiente de escolha, como sua própria residência, dispositivos móveis e, até mesmo, telecentros, democratizando-se assim o ensino policial. A proposta do Ono (2010) unindo os ciclos de conhecimento de Valente (2002) e de Nonaka e Takeuchi (2008) em um ambiente virtual, mostra como é possível construir e compartilhar o conhecimento no ensino a distância e criar uma rede de compartilhamento em salas on-line. Um exemplo de implantação do sistema EaD é o da polícia militar do estado do Rio de Janeiro. A escola Virtual deles está fomentando, desenvolvendo e promovendo a capacitação de policiais em diversos tipos de cursos na instituição, sem retirá-los de suas jornadas de trabalho nas ruas. (COSTA, 2017). Na revisão realizada por Costa (2017), quase 39 mil policiais militares passaram por cursos de formação, qualificação e capacitação continuada no período de 28 meses entre 2015 e 2017. Parte significativa do currículo pode ser realizada na modalidade EaD, o que evita um déficit grande de policiais afastados do trabalho para realizarem cursos ou que deixariam de se qualificar se não fosse a educação a distância.

5 METODOLOGIA

Este trabalho realizou duas etapas de pesquisa. A primeira de abordagem quantitativa, de natureza básica e de objetivo descritivo. Essa foi feita pela pesquisa documental sobre os cursos ofertados pela ESPC nos últimos 5 anos. Para isso foram utilizados os dados disponibilizados pela direção da ESPC. Foi realizada uma análise com fim de saber quais as modalidades de ensino oferecidas nos cursos ofertados a cada ano, quantas vagas eram ofertadas e qual a taxa de policiais civis formados anualmente pela ESPC.

Na segunda etapa foi realizada uma pesquisa de abordagem quantitativa com alguns tópicos qualitativos, de natureza aplicada, descritiva, através de uma pesquisa experimental do tipo levantamento realizado por um questionário elaborado na plataforma *Google Forms* com o objetivo de verificar qual é o padrão dos policiais civis ativos do Paraná em 3 categorias: qualificação técnica-teórica; treinamento operacional e armamento; condicionamento físico. O questionário foi entregue pelas mídias sociais utilizando o sistema de amostragem bola de neve não probabilística por conveniência objetivando alcançar o número máximo de policiais ativos. A pesquisa foi autorizada pelo Comitê de Ética da Polícia Civil e somente após foi testada e aplicada.

Inicialmente foi realizado um teste com uma amostra de 14 policiais para verificar possíveis falhas pelo *feedback* deles. O questionário foi dividido em 6 seções. Na primeira seção foi aplicado o termo de consentimento livre e esclarecido no qual o participante obtinha as informações sobre a pesquisa (destacando o sigilo absoluto dos participantes), como seria

realizada e qual a sua finalidade, selecionando “SIM” caso concordasse com a utilização dos seus dados para a análise exploratória, ou “NÃO” caso não concordasse. Na segunda seção foi solicitada a qualificação sobre o cargo, lotação e tempo de serviço. Na terceira, quarta e quinta seção foi questionado respectivamente sobre a qualificação técnica-teórica, treinamento operacional e armamento e, por último, sobre o condicionamento físico. A sexta seção ficou destinada a colaboração opcional do participante sobre qualquer ponto que ele considerava relevante manifestar sobre os temas abordados, incluindo sugestões e reclamações.

Ao final de 1 semana, obteve-se 400 respostas, sendo 5 delas descartadas pois os participantes não consentiram o uso dos seus dados. Considerando a população de interesse de 3660 policiais ativos (foi retirado o grupo que está cursando a ESPC), esse resultado apresenta um grau de confiança de 95% com uma margem de erro de 4,66%.

6 A ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Através da GC, percebe-se a importância do desenvolvimento do conhecimento individual. A fim de verificar a formação dos policiais civis, foi realizada a pesquisa e a análise dos dados coletados foi dividida em três grupos principais: qualificação técnico-teórica; treinamento operacional e de armamento; condicionamento Físico. Esses serão tratados separadamente nos subtópicos abaixo.

6.1 QUALIFICAÇÃO TÉCNICO-TEÓRICA

A análise iniciou-se com a qualificação dos policiais para traçar um perfil dos participantes. Desta forma, dentre os 395 policiais civis participantes, 54,7% são Investigadores, 30,1% Escrivães, 13,7% Delegados e 1,5% Papiloscopistas, sendo que 67,6% estão lotados no interior do Paraná, 27,8% em Curitiba e 4,6% na RMC. Em relação ao tempo de carreira, cerca de 68% dos participantes estão há mais de 10 anos na PCPR. Questionados se pertenciam a alguma unidade especializada, 67% responderam que não.

No ponto seguinte do questionário, os participantes foram indagados quanto a qualificação técnica e teórica que tiveram ao longo de suas carreiras na PC. Foi verificado que além do curso de formação, 65,8% indicaram que haviam feito algum outro curso, e 34,2% que não buscaram nenhuma outra qualificação. Dentre os que se qualificaram, cerca de 58,7% fizeram cursos de extensão, 36,7% especialização lato-sensu, 4% mestrado e 0,6% pós-doutorado. Destes cursos, a maior parte (cerca de 65%) foi ofertada pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) e pela ESPC, outros 26% foram cursos em instituições de ensino, tanto públicas quanto privadas, e cerca de 9% foram qualificações em outras instituições policiais. Foi realizada também a comparação entre os participantes lotados no interior e na capital, onde se percebe que há uma grande disparidade na proporção de pessoas que buscaram

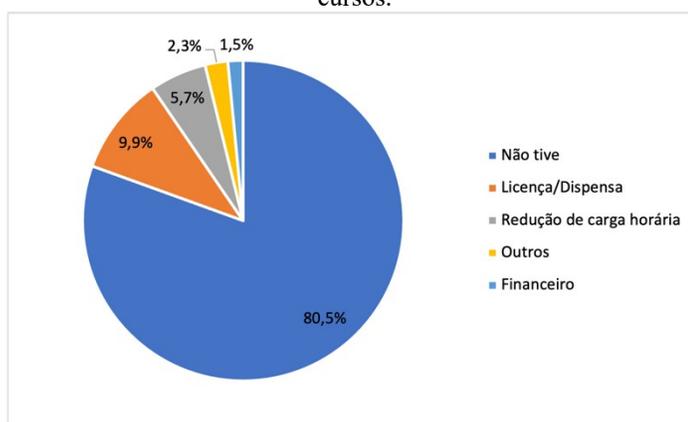
outras qualificações. Na capital, cerca de 87% responderam que fizeram outros cursos, enquanto no interior esse percentual cai para 57%. Esse dado pode apresentar a dificuldade dos policiais lotados distantes da ESPC de realizarem os cursos ofertados por ela.

Em relação aos cursos do SENASP - que apresentaram maior procura (45,6%) entre os participantes - é importante destacar que o motivo pode ser pela oferta de cursos em formato EaD. Em 2005, a SENASP, em parceria com a Academia Nacional de Polícia (ANP), criou a Rede EaD – SENASP, que funciona como uma escola virtual para os profissionais de segurança pública de todo o Brasil. O escopo da criação desta rede de ensino é oferecer capacitação gratuita a estes profissionais, viabilizando a educação continuada, integrada e qualificada (EUGÊNIO, 2020). Como destacado no item 4 deste artigo, a modalidade EaD permite o melhor gerenciamento entre a carga horária do trabalho e a formação continuada, evitando o deslocamento e facilitando uma maior adesão, inclusive para os policiais lotados no interior.

Importante também destacar que 81% dos participantes alegaram que não tiveram nenhum tipo de auxílio da PCPR para realização desses cursos, apenas 10% conseguiram licença ou dispensa, 8% redução de carga horária e 2% auxílio financeiro (figura 1). Como somente 20% dos participantes disseram ter recebido algum tipo de auxílio, isso demonstra a dificuldade que os policiais têm em conseguir participar dos cursos e cumprir a carga horária, e principalmente, com o grande déficit de servidores destacado no item 3.3, o que os sobrecarrega, dificultando a busca por qualificações. Além disso, isso demonstra uma cultura organizacional que não valoriza a

formação dos seus policiais, o que pode causar uma desmotivação por parte desses para buscar o aprimoramento profissional ao longo da carreira.

Figura 1 - Gráfico das respostas sobre se tiveram algum tipo de auxílio por parte da PCPR para a realização dos cursos.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Embora mais de 98% dos participantes considerem importante, ao longo da carreira, fazer cursos voltados à qualificação na área da segurança pública, mais da metade (53%) alegam não receber com frequência, informações sobre os cursos ofertados pela ESPC. Questionada sobre a falta de comunicação, a ESPC informou que os cursos são divulgados frequentemente na página principal da ESPC e pelo e-mail funcional dos policiais.

Além disso, pela análise dos dados disponibilizados pela ESPC dos últimos cinco anos foi verificado que em 2016, foram realizados 18 cursos de capacitação, formação e pós-graduação, entre eles: Uso legal da arma de fogo e Operações policiais, onde um total de 708 alunos participaram. Já em 2017, foram ofertados nas mesmas categorias, 67 cursos, com total de 2003

capacitados. Em 2018, a ESPC ofertou 61 cursos apenas de capacitação, entre eles, combate ao crime organizado e uso diferenciado da força, que contou com 3929 alunos. Em 2019 foram 49 cursos, em forma de cursos de formação, capacitação e pós-graduação. Entre os cursos ministrados, estão o de APH em combate e atualização de armamento e tiro. No ano de 2020 foram ministrados 15 cursos na modalidade EaD com 100% de adesão.

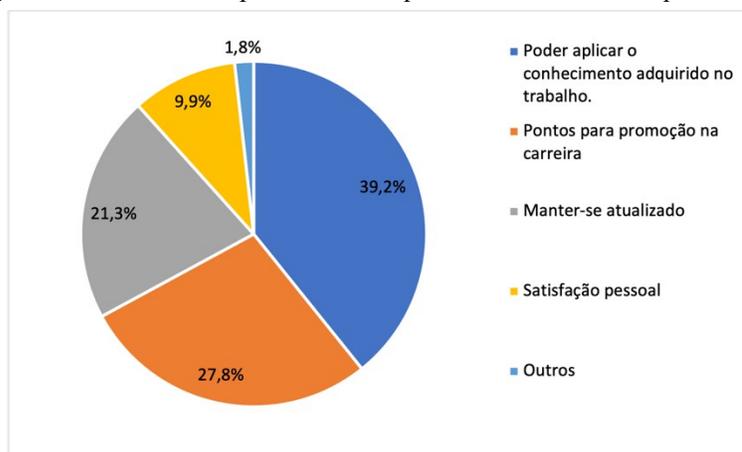
Desta forma, é notável que a ESPC ministra muitos cursos, capacitando muitos policiais anualmente. Percebe-se também um esforço por parte da ESPC em aumentar a oferta dos cursos. Pode ser uma boa alternativa para atingir um maior número de policiais se grande parte dos cursos for na modalidade EaD. Inclusive, ao questionar os participantes se fariam mais cursos na modalidade EaD, 92% alegaram que realizariam com maior frequência. Além disso, a modalidade EaD também foi um marco importante para a ESPC. Pela primeira vez, o curso de formação para os policiais recém nomeados, teve 74% da sua carga horária total nesta modalidade.

A ESPC informou ainda que 90% dos cursos são oferecidos apenas na capital, o que realmente dificulta a locomoção de quem está lotado no interior. Além disso, Romero (2019) mostrou em sua análise que no ano de 2017 além de sobrar vagas em alguns cursos, alguns participantes abandonavam. Um dos motivos apresentados por esses é a distância e a dificuldade de conseguir liberação do Delegado para ir até a capital realizar a qualificação, pois o baixo efetivo não permitiria a saída deles da delegacia.

Em relação a importância do conhecimento interdisciplinar na qualificação (aquele que relaciona mais de uma área do conhecimento), 97% dos policiais a consideraram importante. Em complementação, 96% afirmaram que gostariam de realizar mais cursos em outras disciplinas, como, tecnologia, perícias, psicologia, direito, entre outros. Porém ao se questionar quais os cursos de maior interesse, os mais destacados foram: Técnicas de investigação, Técnicas de Interrogatório e entrevista, Operações Policiais, Inteligência em segurança pública e aperfeiçoamento no PPJ-e. Percebe-se aqui que os policiais estão interessados em se aperfeiçoar justamente nas áreas em que trabalham diariamente no trabalho, corroborando a ideia que existe a vontade dos policiais em se capacitarem e gerarem uma entrega melhor no dia a dia.

Em resposta a indagação sobre o que mais os motiva a se qualificarem, as respostas foram bem divididas (figura 2). Neste ponto, se percebe que há sim uma boa disposição dos policiais em se capacitarem em prol de uma melhor prestação de serviços para a sociedade.

Figura 2 - Gráfico das respostas sobre o que mais os motiva a se qualificarem.

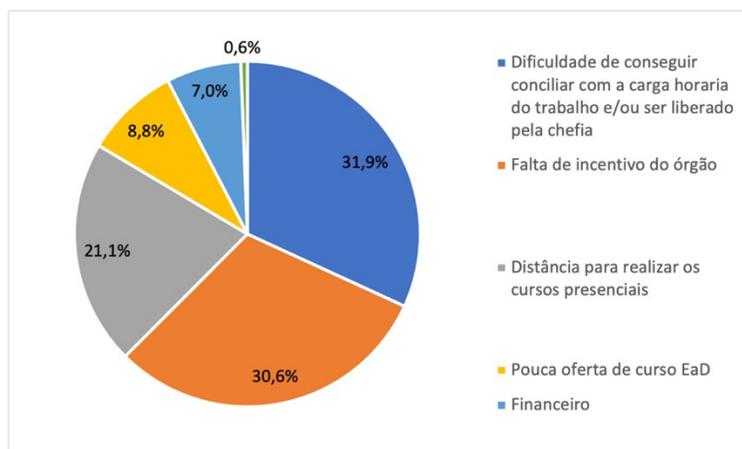


Fonte: Elaborado pelas autoras.

No entanto, se há interesse, o que pode inviabilizar essa busca? As respostas dos participantes (figura 3) mostram que as principais dificuldades estão a falta de incentivo por parte da instituição PCPR (31%), a dificuldade de conciliar a carga horária do trabalho e/ou ser liberado pela chefia (32%) e a dificuldade em relação a distância para realizar os cursos presenciais (que geralmente ocorrem na ESPC). Isso demonstra que os problemas são os mesmos desde a pesquisa realizada por Romero (2019). Além disso, a cultura organizacional focada em desenvolvimento deve criar meios de permitir e motivar os policiais a fazerem a formação. Assim como incentivar e propiciar meios de gerar conhecimento organizacional pelo compartilhamento e criação do conhecimento explícito que possa ser utilizado nas unidades policiais. Algumas formas seriam: grupos de estudos na unidade, salas virtuais para troca de conhecimento e tirar dúvidas entre vários policiais civis, como também palestras entre delegacias para explorar casos relevantes e de difícil elucidação.

Figura 3 - Gráfico das respostas sobre quais os problemas que enfrentam para se qualificar

Fonte: Elaborado pelas autoras.



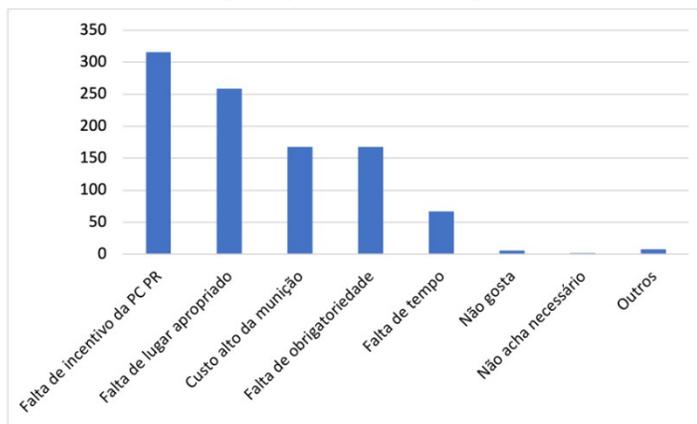
Por último, foi constatado que 85% dos policiais gostariam de receber palestras sobre assuntos como desenvolvimento pessoal, finanças/aposentadoria, inteligência emocional e bem-estar. Esses assuntos, por impactarem diretamente na qualidade de vida dos policiais interfere nos serviços prestados à sociedade. Por esse motivo é importantíssimo criar meios para humanizar o ambiente de trabalho policial. Assim como o projeto PRUMOS, iniciado no final de 2020, que oferece atendimento psicológico gratuito aos integrantes da segurança pública. Já que para o policial conseguir prestar um bom serviço, é necessário que esteja bem em várias áreas de sua vida e o acompanhamento psicológico é um meio de conseguir isso.

6.2 TREINAMENTO OPERACIONAL E DE ARMAMENTO

Neste ponto, os participantes foram questionados se consideram importante treinar regularmente tiro, 98% responderam que sim. No entanto, 60% disseram não treinar há mais de um ano.

Assim sendo, o que os estaria obstando de treinarem com mais regularidade? Perguntados sobre isso, as principais justificativas foram, em ordem decrescente, a falta de incentivo por parte da PCPR, a falta de lugar apropriado, o custo alto da munição e a falta de obrigatoriedade, conforme a figura 4. Em adição a isso, foi verificado que 89% não possui *stand* na unidade em que trabalham, o que pode obstar a prática de tiro por parte dos policiais.

Figura 4 - Gráfico sobre quais as principais dificuldades para treinar com mais regularidade.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Cabe ressaltar a importância do treinamento dos policiais quanto ao uso das armas. Sobre isso, Campos (2008; p.34) destaca que:

[...] Verificamos que num momento de grande estresse decorrente de uma ação de confronto armado, quando inevitável, terá que recorrer ao condicionamento anterior adquirido durante o seu treinamento específico, o que chamamos de memória psicomotora, caso não haja tal treinamento meticoloso, certamente estará o policial vulnerável a situação de extremo risco.

Numa tentativa para melhorar a capacitação dos policiais civis, dentro da nova política de gestão do órgão, o Departamento da PCPR iniciou, em outubro de 2020, diversos cursos de atualização em armamento e tiro nas várias SDPs do Estado. A primeira cidade a participar foi Cascavel. Muitos treinamentos já foram realizados em outras cidades e somente foram suspensos devido a pandemia (PCPR, 2020).

Em uma publicação feita no site da PC, o órgão informou que foram concluídas 48 horas aula de aperfeiçoamento em cada subdivisão para Delegados, Investigadores, Escrivães e Papiloscopistas. O curso envolveu técnicas com pistola .40, arma calibre 12 e submetralhadora .40. Cada policial deu cerca de 250 tiros. Os treinamentos ainda incluíram técnicas operacionais de abordagem e condução de suspeitos. Os servidores também praticaram tiro no simulador móvel (PCPR, 2020).

A PC informou que o objetivo do órgão, é levar a capacitação para todos os policiais civis, mas principalmente os do interior do Estado, já que, como visto na pesquisa, boa parte das subdivisões não contam com stands de tiros e estão distantes da Capital. Há anos os cursos estavam focados em Curitiba e a interiorização é a nova política prevista no plano estratégico

(PCPR, 2020). A PC reconhece que a qualidade do serviço prestado à população está diretamente relacionada com a capacitação que a instituição oferece aos policiais e afirmou que a capacitação continuada será permanente a partir de agora.

Além dos cursos de tiros, a PC está levando às SDPs que não contam com stands de tiros, o simulador virtual. O simulador possui dispositivo para dois atiradores simultâneos, um mecanismo para ar comprimido com capacidade para 20 disparos, duas pistas, ou stand, de tiro fixo e 20 cenários que simulam situações reais de confronto armado (PCPR, 2019).

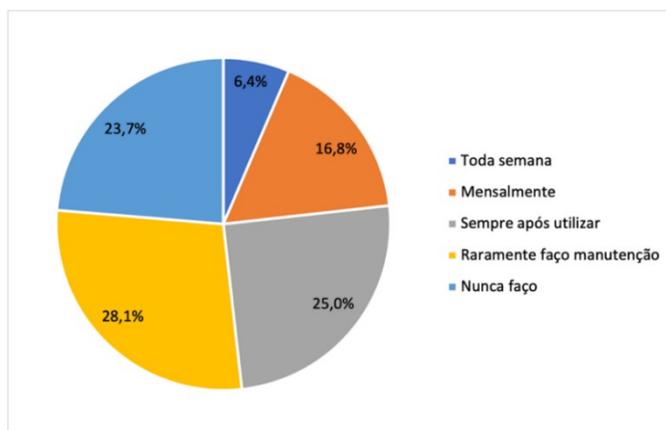
Outro ponto levantado no questionário foi sobre o uso de instrumentos de menor potencial ofensivo. Perguntados se portavam, 76% responderam que não e, além disso, 76% também afirmaram que não sabiam da obrigatoriedade de o policial portar no mínimo 2 (dois) instrumentos de menor potencial ofensivo, conforme estabelece as diretrizes da portaria interministerial n^o 4.226 publicada em 2010. Inclusive, na Lei 13.060/2014, em seu artigo 5^o diz que é dever do poder público fornecer a todo agente de segurança pública instrumentos de menor potencial ofensivo para uso racional da força (BRASIL, 2014)

Todas as novas portarias e instruções normativas relacionadas ao trabalho policial são frequentemente divulgadas no e-mail funcional de cada servidor. Conforme o artigo 210, inciso XIV, do Estatuto da Polícia Civil (PARANÁ, 1982), é dever do policial estar em dia com as normas. Sendo assim, percebe-se que há também uma falha por parte dos policiais de se manterem atualizados em relação a essas.

Outro ponto levantado no questionário, foi sobre a frequência com que os policiais fazem a manutenção do seu armamento, mais de 50% disseram nunca ou raramente fazer (figura 5). Dentre os motivos alegados, 53% disseram não fazer a manutenção porque não utilizam a arma, 30% por falta conhecimento/treinamento de como fazer a manutenção, 11% desconhecimento da montagem/desmontagem. Importante lembrar que manter a arma com manutenção adequada é fundamental para o pleno funcionamento do armamento. Esse dado pode ser obtido no manual da arma, que indica a frequência adequada para realizar a limpeza e a manutenção. É fundamental o policial realizar mesmo que que não a utilize com frequência, pois se em algum momento for necessário, a falta de limpeza e manutenção pode ocasionar uma falha, expondo a maior risco a vida do policial.

Em abril de 2021, foi lançado um novo projeto por parte do Departamento da PCPR que se trata de uma oficina móvel para manutenção de armas e treinamento. Essa van permite que os policiais civis aprendam e façam o reparo do armamento e atenderá todos os policiais do Estado. O projeto terá reflexos diretos na qualidade do serviço prestado à população, com os profissionais bem treinados e atualizados, além de armas em condições perfeitas de uso (PCPR, 2021). Também seria interessante formar armeiros que possam ser lotados em cada SDP para oferecerem cursos e ajudar os policiais daquela região.

Figura 5 - Gráfico das respostas sobre por qual motivo não treinam com regularidade.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Como forma de solucionar esse problema, 98% dos participantes disseram ter interesse em participar de cursos anuais sobre treinamento de arma de fogo e 91% concordam com a realização de uma verificação anual de disparo de arma de fogo apenas como averiguação de capacitação. Isso faria com que aumentasse a frequência de treinos com o armamento. Também seria uma alternativa montar uma unidade de stand por SDP.

6.3 CONDICIONAMENTO FÍSICO

Em relação a estar preparado fisicamente para a atividade policial 97% dos participantes consideram importante estar com bom condicionamento físico para o desempenho das suas funções e 80% acreditam estar aptos fisicamente. Também, foi verificado que 33% não praticam nenhuma atividade física, e o restante, treina ao menos uma vez na semana. Dentre as principais

atividades estão musculação, corrida e caminhada. O treinamento físico se mostra importante em duas visões: na qualidade da atuação operacional que exige bom condicionamento, como também no nível de saúde, já que várias doenças são relacionadas ao excesso de peso.

Em dado recente de pesquisa feita por Volpato e Oliveira (2017), foi investigada a alteração de peso dos policiais civis do Paraná nos primeiros anos de carreira. Dos 198 Investigadores de Polícia acompanhados, 85% sofreram alteração no peso, sendo que 40% do total ganhou entre 5 e 10 quilos ou mais.

A análise da capacitação física é um tema importante, pois é um dos indicativos de nível de qualidade de vida, aspecto este que pode impactar diretamente na busca da qualificação pelo policial. Conforme Lagestad e Tillar (2014), o dia a dia policial contém a lida constante de situações de violência e de morte, aspectos estes inerentes a profissão e que podem contribuir para dificuldades em relação a convivência familiar e em sociedade, tendo impactos até na sua saúde. Assim sendo, a prática regular de atividades físicas pode funcionar como um auxílio para que esses profissionais estejam preparados a utilizar a força, quando assim forem exigidos. Para isso, é necessário haja um incentivo por parte da instituição, para que os policiais busquem estar sempre em dia com a sua saúde, por meio das atividades físicas. Algumas formas seriam montar convênios com academias para desconto além de campeonatos internos de diversas atividades.

7 CONCLUSÃO

A atividade policial vai além do conhecimento teórico, é necessário estar preparado para realizar operações, manusear o armamento e ter um bom condicionamento físico. Para todas essas áreas é fundamental o treino contínuo para garantir uma boa performance. Dessa forma, a instituição pode utilizar a GC para atingir esses resultados.

Um dos pontos principais para ter sucesso na implementação da GC é uma cultura organizacional focada em aprimoramento continuado. Neste ponto entra a necessidade de oferecer e incentivar a formação dos policiais em diversos cursos, tanto teóricos quanto práticos. Para os cursos teóricos a modalidade de EaD apresenta-se como a melhor alternativa, pois elimina barreiras como a distância e o tempo de deslocamento. Além de facilitar a gestão pessoal do policial para adaptar a formação na sua rotina que normalmente não possui horário bem definido. Para os treinamentos que exigem prática, como armamento e operacional, a interiorização de cursos regionalizados é a melhor opção. Além disso, para que o conhecimento dos policiais se torne um ativo para a PC é preciso que ocorra o seu compartilhamento. Não é eficaz para órgãos ter o conhecimento focado apenas na pessoa (tácito), pois com as mudanças no quadro de servidores esse conhecimento pode desaparecer e isso gera uma grande perda para a instituição. Por esse motivo é preciso motivar a formação de conhecimento explícito, inclusive na polícia. A ESPC é a unidade central que pode atuar na formação dos dois conhecimentos. Ela atua como local (físico ou virtual) para permitir a formação dos dois conhecimentos, tácito e explícito.

Por fim, vale ressaltar a importância de manter os policiais não apenas bem-preparados para as suas atividades profissionais, mas saudáveis. A falta de policiais sobrecarrega os que estão na ativa prejudicando sua saúde física e mental. Além de ser danoso para a sociedade. Uma alternativa, além de preencher o número de cargos vagos, é incentivar a atividade física e oferecer palestras e treinamentos que ajudem em outras áreas da sua vida como finanças controle emocional, gestão do tempo. Um policial bem capacitado e saudável é o maior ativo que a instituição policial pode ter para servir à sociedade com qualidade e eficiência.

REFERÊNCIAS

ALVARES, L. M. A. R., et al. Interfaces disciplinares selecionadas da gestão do conhecimento: características, contribuições e reflexões. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 26, n. 2, p. 132-160, 2020.

BEM, R. M.; PRADO, M. L.; DELFINO, N. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **Revista digital bibliotecon. cienc. inf.** Campinas, SP v.11 n.2 p.123-135, 2013.

BRASIL. Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017. **Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9057.htm. Acesso em 27 de fevereiro de 2021.

BRASIL Lei no 13.060, de 22 de dezembro de 2021. **Disciplina o uso dos instrumentos de menor potencial ofensivo pelos agentes de segurança pública, em todo o território nacional.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113060.htm. Acesso em 22 de abril de 2021.

CÂMARA, K. M. C.; NUNES, I. M. A Gestão do Conhecimento no Setor Público: Uma análise bibliométrica. **Research, Society and Development**, Espírito Santo, ES, v. 10, n. 1, 2021

CAMPOS, A. F. A importância da preparação do policial quanto ao uso da força letal. **Revista Brasileira de Estudos de Segurança volume**, 2008

COSTA, C. E. O. A Ead como Ferramenta para Formação, Qualificação e Capacitação Continuada na Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. **Relato de Experiência Inovadora Educação Corporativa, Educação Continuada em Geral**, Rio de Janeiro. Escola Virtual da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, 2017.

COSTA, A. C. G.; FORNO, L. F. D.; URPIA, A. G. B. C. A Construção do Conhecimento: Uma Compatibilização Teórica entre o Ciclo de Jean Piaget com o Modelo Seci de Nonaka e Takeuchi. **Divers@ Revista Eletrônica Interdisciplinar**, Matinhos, v. 13, n. 1, p. 16-28, jan./jun. 2020

EUGÊNIO, Janaina Covre. **Integração de Tecnologias Educacionais na Formação Continuada do Policial Civil**. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação, Universidade Federal de Santa Catarina. Araranguá, p.210. 2020.

GIRARD, J. P.; MCTYRE, S. Knowledge Management Modeling in public sector organizations: a case study. **International Journal of Public Sector Management** Vol. 23 No. 1, pp. 71-77, 2010.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo demográfico 1982-1983.**

Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/bibliotecacatalogo?view=detalhes&id=77>

Acesso em 27 de fevereiro de 2021.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estimativas da População, 2020.**

Disponível em: <https://www.folhadelondrina.com.br/geral/parana-e-o-5-estado-em-populacao-e-londrina-chega-a-5753-mil-habitantes-3015286e.html>

. Acesso em 27 de fevereiro de 2021.

KLEIN, D. A. **A Gestão estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a Economia baseada em Conhecimento.** Tradução de The Strategic Management of Intellectual Capital por Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 2021.

LAGESTAD, P.; VAN DEN TILLAAR, R. Longitudinal changes in the physical activity patterns of Police Officers. **Int J Police Sci Manag**;16(1):76–86, 2014.

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

MARTINS, Heyder Calderaro. **Gestão de ensino e instrução na Polícia Militar do Estado do Pará:** o ensino a distância na qualificação policial militar. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Administração, Universidade da Amazônia, Belém, p.98. 2012.

MENEGASSI, C. H. M. **As dimensões do modelo burocrático nas organizações: um estudo das empresas do Pólo Empresarial Spartaco orientadas pela abordagem da Economia de Comunhão.** Mestrado em gestão de negócios da Universidade Estadual de Maringá, Maringá, p.23. 2007.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**; Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman. 2008.

OLIVEIRA, L.; NROWOTISK, M. **Estudo Exploratório da Qualificação Profissional dos Servidores do Estado do Paraná: Experiências da Escola Superior de Polícia Civil e Escola de Administração Tributária**; Trabalho de Conclusão de Curso – Programa Pós-graduação Formulação e Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, p.150. 2009.

ONO, A. T. **O Processo de Construção do conhecimento por meio das novas tecnologias no contexto da conexão sem fio**. 2010. 195p. Tese (Doutorado em Educação) – Setor de Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2010.

ONO, A. T.; VALENTE, J. A. A criação do conhecimento de Nonaka Takeuchi: ponderações acerca das principais críticas à teoria. **Braz. J. of Develop.**, Curitiba, v. 6, n. 6, p. 37421-37439, jun. 2020.

PARANÁ. Decreto nº 4.884, de 24 de abril de 1978. **Regulamento e Estrutura da Polícia Civil do Estado do Paraná**. Disponível em: <http://celepar7cta.pr.gov.br/PRPrevidencia/SitePRPrev.nsf/3b1ce059ee8f9514832569fa0049eab1/cf55cd9651e14be583256fb6004c5b3c?OpenDocument>. Acesso em 27 de fevereiro de 2021.

PARANÁ. Lei Complementar nº 14 de 27 de Maio de 1982. **Dispõe sobre o Estatuto Da Polícia Civil Do Paraná**. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/exibirAto.do?action=iniciarProcesso&codAto=7724&codItemAto=70739>. Acesso em 27 de fevereiro de 2021.

PARANÁ. Lei nº 19.848 de 03 de Maio de 2019. **Dispõe sobre a organização básica administrativa do Poder Executivo Estadual e dá outras providências**. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/exibirAto.do?action=iniciarProcesso&codAto=220824&codItemAto=1377492>. Acesso em 27 de abril de 2021.

PARANÁ. **Plano Estratégico da Polícia Civil do Paraná.** Diário Oficial do Estado do Paraná n 10.469, em 03 de julho de 2019. Disponível em: https://www.documentos.dioe.pr.gov.br/dioe/consultaPublicaPDF.do?action=pgLocalizar&enviado=true&numero=10469&dataInicialEntrada=03%2F07%2F2019&dataFinalEntrada=00%2F72%2F0194&search=&diarioCodigo=3&submit=Localizar&localizador_

. Acesso em 28 de fevereiro de 2021.

PCPR participa de treinamento com simulador de tiros em Foz de Iguaçu. [S.I] 2019. Disponível em <<https://www.policiaivil.pr.gov.br/Agencia-de-Noticias/Noticia/PCPR-participa-de-treinamento-com-simulador-de-tiros-em-Foz-de-Iguacu#>> Acesso em: 19 de abril de 2021.

PCPR promove curso de atualização de armamento e tiro em Cascavel. [S.I] 2020. Disponível em <<https://www.policiaivil.pr.gov.br/Noticia/PCPR-promove-curso-de-atualizacao-de-armamento-e-tiro-em-Cascavel#>>. Acesso em: 19 de abril de 2021.

PCPR lança oficina móvel para manutenção de armas e treinamento. [S.I] 2021. Disponível em <<https://www.policiaivil.pr.gov.br/Noticia/PCPR-lanca-oficina-movel-para-manutencao-de-armas-e-treinamento>>. Acesso em 21 de abril de 2021.

ROMERO, Josy. **A vulnerabilidade da qualificação profissional do policial civil no estado do paraná.** Revista da Escola Superior da Polícia Civil - v.2. Curitiba. 2019

SIQUEIRA, M; MENDES, A. Gestão de Pessoas no Setor Pública e a Reprodução do Discurso no Setor Privado. **Revista do Serviço Público.** Brasília, 2009.

SILVA, M. M. C.; ANTUNES, J. C. C. ; CARVALHO, C A. S. Gestão do Conhecimento Organizacional: o papel do gestor na transformação do conhecimento. **Braz. J. of Bus.**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 1926-1948, jul./set. 2020.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização.** Traduzido de *The Wealth of Knowledge* por Afonso Celso da Cunha Serra Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TENÓRIO, N; MASSUDA, E M; VIDOTTI, A. F. A Influência das Emoções Positivas no Compartilhamento do Conhecimento Organizacional: Uma revisão sistemática da literatura. **Brazilian Journal of Information Studies: Research trends**, vol. 14, no. 2 ,pp. 104-127 Abr.-Jun. 2020.

VALENTE, J. A. **Espiral da Aprendizagem e as tecnologias da informação e comunicação: repensando conceitos.** In Joly, M C. Tecnologia no Ensino: implicações para a aprendizagem. Casa do Psicólogo Editora, São Paulo, p. 15-37. 2002.

VOLPATO, N. B. W.; OLIVEIRA, V. L. Alteração de peso dos policiais civis do Paraná nos primeiros anos da carreira. **Revista da Escola Superior da Polícia Civil - v.2.** Curitiba. 2019