

O USO DO CONHECIMENTO TÁCITO: gestão do conhecimento na Polícia Civil

Simone Oliveira de Almeida Frandoloso¹, Eduardo Borges², Júlio César da Silva³

¹(Programa de Mestrado Profissional em Administração, Universidade do Contestado UnC, Mafra, SC)

²(Programa de Mestrado Profissional em Administração, Universidade do Contestado UnC, Mafra, SC)

³(Programa de Mestrado Profissional em Administração, Universidade do Contestado UnC, Mafra, SC)

Abstract:

Background: O propósito deste estudo foi identificar a percepção sobre a existência do conhecimento tácito nas unidades da Polícia Civil localizadas no planalto norte catarinense, bem como identificar as principais barreiras encontradas na transmissão desse conhecimento entre os servidores.

Materials and Methods: Para atingir o objetivo, primeiramente foi procedido à luz da literatura os temas essenciais à compreensão e em seguida aplicou-se de um questionário, via sistema de formulário eletrônico, aos policiais das unidades compreendidas na região geográfica (n=32). A seguir, orientado pelo referencial teórico, constitui a análise e definição de quadros e gráficos (gráficos de setores), buscando sínteses coincidentes e divergentes de idéias.

Results: Assim, pode-se elaborar uma discussão sobre características, ações e opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo e visualizar a existência e percepção do conhecimento como um elemento relevante na atividade desempenhada e que sua transmissão é dotada de informalidade, bem como identificar como principais barreiras e dificuldades a falta de proximidade dos envolvidos (em decorrência da estrutura física das unidades e da especialização de atividades e unidades) e de fatores individuais decorrentes da identificação do conhecimento como fonte de poder e prestígio dentro da instituição.

Key Word: conhecimento tácito; polícia civil; transmissão

Date of Submission: 15-07-2022

Date of Acceptance: 31-07-2022

I. Introduction

Para Lemos, Joia¹² e Rodrigues, Graemi¹³, o conhecimento tácito é de difícil formalização Isso decorre por ser fundamentado em ações, experiências e valores do indivíduo. Já o conhecimento explícito, é aquele passível de transmissão por meio da linguagem formal e sistemática, baseando-se em documentos, normas e procedimentos.

Por essa razão, a gestão do conhecimento encontra o desafio de mapear este conhecimento tácito e encontrar formas de compartilhá-lo através da troca de experiências e do diálogo informal. Mapas do conhecimento apontam tipicamente para pessoas e também para documentos e banco de dados, facilitando a transferência.

No entanto, a transferência do conhecimento é construída por trocas de informações individuais - que são influenciadas pela existências de proximidade entre os envolvidos².- e pela realização de trabalhos em conjunto⁴. Com isso, cria-se um ciclo. Cada colaborador dentro da organização deve contribuir para o conjunto de ideias que fornecem uma vantagem competitiva para a empresa.

Pois bem. O conceito de capacidade dinâmica refere à capacidade de uma organização de integrar, construir e reconfigurar conhecimentos internos e externos para lidar rapidamente com as mudanças no ambiente de negócios. A fim de operacionalizar o conceito de capacidade dinâmica, Teece¹¹propõe um modelo teórico baseado em três pilares:

1. capacidade de detectar oportunidades;
2. capacidade de aprender como desenvolver estrutura, processos, projetos e incentivos para tomar vantagem das oportunidades detectadas; e
3. capacidade de gestão contínua de alinhamento e realinhamento de seu material e ativos intangíveis em busca da geração de valor.

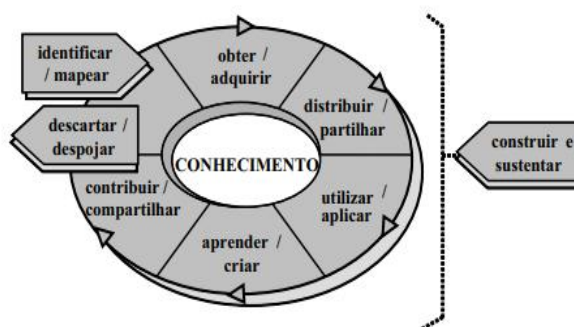
Aplicando-se esses pilares a gestão do conhecimento, pode-se observar na literatura a definição de um espiral, no qual existem quatro modos de conversão de conhecimento: 1. Socialização (do conhecimento tácito

ao conhecimento tácito); 2. Externalização (de conhecimento tácito para conhecimento explícito); 3. Combinação (de conhecimento explícito para conhecimento explícito); e 4. Internalização (do conhecimento explícito ao conhecimento tácito).

O conhecimento criado por meio desse processo em espiral pode desencadear uma nova espiral de criação de conhecimento, expandindo-se horizontal e verticalmente pelas organizações.

Ao mesmo tempo, a criação de conhecimento deve compreender a prática de identificar, obter, distribuir, utilizar, apreender, contribuir, construir e destacar o conhecimento nas organizações, estando relacionada à capacidade das organizações se adaptarem ao ambiente em que desenvolvem suas atividades e capacitam a organização para identificar oportunidades¹⁰.

Figura 1 - Atividades do processo de gestão do conhecimento



Fonte: Adaptado de DE SORDI, 2008

Nos processos, esses elementos pode ser descritos da seguinte forma:

Identificar/mapear conhecimento:	Estabelecimento do foco das informações relevantes ao negócio a serem trabalhadas pelas demais atividades do processo;
Obter/adquirir conhecimento:	Conjunto de ações ininterruptas de exploração do ambiente de conhecimento da empresa, envolvendo atividades humanas e automatizadas;
Distribui conhecimento:	Definição da forma de disponibilização do conhecimento aos usuários, se ela será entregue ou comunicada;
Utilizar/aplicar conhecimento:	Estímulo à experimentação e à receptividade em relação aos novos conhecimentos, trabalhando intensamente o comportamento organizacional no que tange ao uso das informações e conhecimentos disponíveis;
Aprender/criar conhecimentos:	Estímulo à criatividade para geração de novos conhecimentos;
Contribuir com novos conhecimentos:	Criar consciência da importância em transferir ao restante da empresa os conhecimentos aprendidos por indivíduos e equipes;
Construir relacionamentos:	Desenvolvimento e apoio da infra- estrutura e das pessoas necessárias ao aumento e renovação dos conhecimentos indispensáveis à estratégia da empresa;
Descarte de conhecimento:	O descarte pode ser feito por meio da conversão dos investimentos em conhecimentos de pouco retorno, para outras fontes de maior valor. Já a abstenção busca não abranger conhecimentos não essenciais ao negócio da empresa.

Fonte: Adaptado de DE SORDI, 2008

Evidencia-se a necessidade de criação, através da ação coordenada da gestão do conhecimento organizacional, de um clima favorável à transmissão do conhecimento dentro da organização. Para Joia e Lemos¹², existem alguns indicadores que podem ser associados ao processo de transferência de conhecimento tácito:

a) Gerenciamento do tempo: Busca retratar se as pessoas possuem tempo suficiente para compartilhar o conhecimento tácito que detém. Para Haldin-Herrgard (2000), a disseminação do conhecimento requer uma disponibilidade de tempo incompatível com o mundo dos negócios atual. Identifica-se, portanto, o gerenciamento individual do tempo como o primeiro indicador relevante para a transferência de conhecimento tácito. O conhecimento tácito é resultado direto de experiências, reflexões e diálogo – três atividades que

necessitam de tempo. A transferência desse conhecimento também requer tempo para que se possa viver a experiência de troca e refletir sobre ela. Principalmente, o compartilhamento de conhecimento tácito requer tempo a ser utilizado em contatos e interações pessoais.

b) Linguagem comum: Objetiva verificar se as pessoas possuem facilidade em expressar, por linguagem comum, o conhecimento tácito que possuem. Szulanski (1996) afirma que durante a transferência do conhecimento tácito não pode haver falha de comunicação entre o receptor e o emissor. Assim, um pressuposto na transferência de conhecimento tácito é que haja uma linguagem comum, ou seja, que a terminologia e os jargões utilizados sejam do conhecimento de ambos⁵.

c) Rede de Relacionamento: Busca verificar se a organização é capaz de identificar as pessoas que possuem os conhecimentos de que necessita. o conhecimento tácito é obtido por meio de processos individuais internos, como experiência, reflexão, internalização e talento individual, o componente pessoal é determinante para o compartilhamento do conhecimento. A confiança entre os envolvidos é primordial que exista uma relação de confiança entre os indivíduos, desenvolvida dentro do contexto social e cultural em que estão inseridos. Quanto maior a confiança entre os indivíduos, menor os níveis de risco e incerteza na transferência do conhecimento tácito⁵.

d) Transmissão de Conhecimentos: Este indicador visa medir a transferência de conhecimento tácito que ocorre dentro da organização, e se esta transmissão ocorre pela interação entre as pessoas. A estratégia de transferência do conhecimento de uma organização pode ser focalizada nas pessoas ou na reutilização de conhecimento codificado. Na primeira forma, a importância está no diálogo e na relação entre as pessoas, pois o conhecimento é compartilhado pelo contato pessoal. Já a estratégia com foco na reutilização de conhecimento codificado pressupõe que ele esteja armazenado em uma base de dados para poder ser acessado e utilizado por todos na organização. Para que se adote esta estratégia, é importante contar com um apoio tecnológico para a armazenagem e transferência de conhecimento, embora deva se destacar que a tecnologia não funciona sem que haja o envolvimento das pessoas com ela. Assim, é proposto um indicador para medir a transferência de conhecimento tácito, que verifique se a transmissão de conhecimento na empresa ocorre majoritariamente pela interação entre as pessoas.

e) Poder: Este indicador é importante, pois permite as organizações verificarem se o conhecimento tácito é realmente uma fonte de diferenciação perante os concorrentes. Transferir o conhecimento que possui pode significar perda de influência, superioridade, respeito profissional e segurança no emprego⁵.

f) Conhecimento Valorizado: Visa verificar se o conhecimento tácito é aceito pelos membros da organização, visto que não é amparado por dados ou estatísticas.

Estes indicadores contribuem no desenvolvimento de estratégias favoráveis ao compartilhamento de conhecimento tácito.

1.1 Dificuldades na transferência do conhecimento

Como o conhecimento tácito é um tipo de conhecimento difícil de codificar e incorporar em um projeto ou manual de operação é muito difícil de ser transferido. A transferência de conhecimento depende fortemente da distinção entre relacionamentos e a proximidade dos envolvidos é fundamental para o grau de transferência de conhecimento tácito³.

O conhecimento tácito é gerado e transferido por meio da linguagem, especialmente a demonstração prática.

Isso se dá porque muito do conhecimento a ser transferido encontra-se nas habilidades individuais dos envolvidos. Portanto, há barreiras importantes à transmissão.

Dentre as principais barreiras pode-se arrolar: 1. a rigidez do conhecimento na transferência de conhecimento de uma prática para outra; 2. medo de perder a propriedade, uma posição de privilégio ao transmitir o conhecimento; 3. a ambigüidade do conhecimento principalmente tácito que precisa ser transferido; 4. falta de capacidade de absorção pelo receptor; 5. relações difíceis entre emissor e receptor; 5. falta de motivação por parte do remetente e do destinatário; 6. falta de confiabilidade do remetente (ALWIS; HARTMANN, 2008; HALL; 8).

Também podem surgir dificuldades e barreiras de ordem institucionais, estado-às especialmente relacionadas à existência de estruturas com grande nível de especialização do trabalho. Quanto a especialização, maior o isolamento dos colaboradores. Além disso, o layout físico dos escritórios pode atuar como uma barreira, uma vez que podem dificultar e atrapalhar a comunicação entre os funcionários⁷.

II. Procedure Methodology

A pesquisa é de natureza descritiva e se encontra voltada à identificação por meio de questionário a respeito da presença, compreensão e transmissão do conhecimento tácito dentro da instituição policial. As questões foram elaboradas a partir do recorte da literatura destacado. Utilizou-se uma escala, variando de entre concordo totalmente a discordo totalmente para cada questão levantada.

A pesquisa descritiva é vista como aquela que tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno e/ou estabelecimento da relação entre variáveis, assim, busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população; descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre os subgrupos.

2.1 Delimitação da pesquisa

A pesquisa encontra-se delimitada nas unidades policiais localizadas na região geográfica do planalto norte catarinense. O território do Planalto Norte Catarinense é composto por 13 municípios (Bela Vista do Toldo, Campo Alegre, Canoinhas, Itaiópolis, Irineópolis, Major Vieira, Mafra, Monte Castelo, Papanduva, Porto União, Rio Negrinho, São Bento do Sul e Três Barras).

A região apresenta características singulares, dentre elas o patrimônio agrário e cultural que influenciam a organizações policiais que a integram, especialmente em relação às características de organização social que ambientam essas unidades e na similaridade em relação a forma de trabalhar e os recursos disponíveis.

2.2 Estratégia de coleta de dados

A população pesquisada é probabilística, pois o questionário foi enviado via aplicativo de plataformas multivariadas de smartphone para grupos contendo policiais das unidades situadas no recorte geográfico. Figuram como pesquisados Delegados de Polícia, Agentes de Polícia e Escrivães de Polícia. O questionário adotado foi elaborado baseados na revisão da literatura.

Na sequência, foi realizado um pré-teste do instrumento, com o objetivo de verificar se o pesquisado compreenderá as perguntas formuladas, afastando eventuais ambiguidades. Nessa fase, participaram policiais de uma amostra não probabilística constituída de policiais que trabalhavam com o pesquisador. Essa fase não apresentou dificuldades em relação ao instrumento.

Os dados coletados foram submetidos a testes de normalidade (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro Wilk) com o uso do software SPSS com resultados satisfatórios.

2.3 Critérios de análise dos dados

Para o tratamento dos dados, foram adotadas três fases fundamentais: a pré-análise, constituída da exploração do material e tratamento dos resultados. A segunda, orientada pelo referencial teórico, constitui a análise e definição, buscando sínteses coincidentes e divergentes de idéias, e finalmente, na terceira etapa, o pesquisador apoiado nos resultados brutos procura torná-los significativos e válidos.

III. Result

Diferentes percepções foram capturadas a partir da análise dos dados coletados.

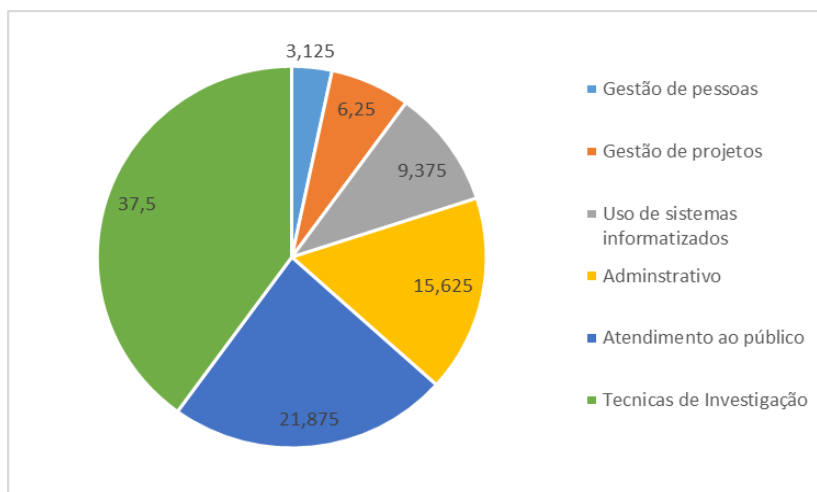
3.1 Compreensão, visibilidade e presença do conhecimento

O conhecimento tácito é um processo de aprendizagem acumulado de longo prazo que muitas vezes é o início de uma compreensão sistemática de uma tecnologia ou processo, por isso, o estudo iniciou buscando verificar a compreensão da presença desse conhecimento. A primeira questão levantada foi de o policial perceber a sua presença. Para isso, foi perguntado se ele "detém conhecimentos adquiridos em minha experiência cotidiana que deveriam ser institucionalizados". Com esse questionamento, obteve-se a percepção que 65,12% afirmaram concordar com essa afirmação e 12,5% concordam fortemente.

Outra questão indagou sobre a possibilidade do conhecimento tácito ser transformado em explícito. Nesse viés 50% destacaram que concordam e 9,37% concordam totalmente. As demais, 28,12% definiram a estão como indiferente.

Esses conhecimentos encontram-se concentrados nas seguintes áreas do conhecimento:

Gráfico 2 - Questão 5 (Você possui conhecimentos advindos de suas experiências profissionais que não foram repassados pela instituição por meio de manuais, códigos ou ensinamento formal)



Fonte: Dados da pesquisa

Assim, é perceptível que o questionário indicou que o conhecimento é mais percebido está relacionado a área de atuação na atividade fim, ou seja, de técnicas ou ferramentas empregadas durante e o processo de investigação de crimes. Esse dado indica uma forte necessidade institucional de transmissão desse conhecimento porque está diretamente relacionado ao cotidiano da organização.

A percepção da presença do Conhecimento Tácito é reconhecido nos seguintes moldes:

Tabela 2 - O CT é presente na organização policial
O CT é presente na organização policial

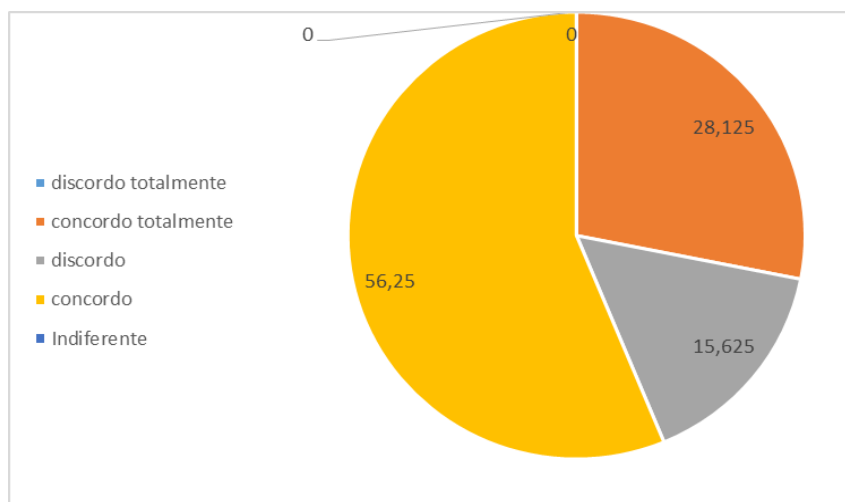
O CT é presente na organização policial	
concordo totalmente	21,87%
concordo	65,62%
indiferente (ou neutro)	6,25%
discordo	6,25%
discordo totalmente	0,0%

Fonte: dados da pesquisa

Além disso, 93,75% considera “concordar totalmente” ou "concordar" que o Conhecimento Tácito é presente na organização policial. Isso demonstra que há clara percepção a respeito de sua presença.

A importância percebida também foi objeto de indagação, tendo-se os seguintes dados:

Gráfico 3 - Há fatos ou situações que foram resolvidos unicamente em decorrência da aplicação do CT



Fonte: dados da pesquisa

Por fim, foi objeto de pesquisa se esse conhecimento deveria, na visão íntima do pesquisado, ser institucionalizado, ou seja, transformar-se em conhecimento explícito. Para essa indagação 56,25% das respostas foram positivas (46,87 concordam e 9,37 concordam totalmente). O conhecimento tácito é um elemento importante na elaboração de inovações (incluindo aquelas relacionadas aos processos), tanto como fator de iniciação quanto em seu sucesso.

Os resultados permitem observar que a presença do conhecimento é percebido, bem como que sua importância é reconhecida pelas pessoas pesquisadas. O conhecimento tácito é parte do processo de aprendizagem acumulado de longo prazo que muitas vezes é o início de uma compreensão científica de uma tecnologia ou processo.

4.2 Transferência de conhecimentos

Uma dimensão importante é o grau de transferência do conhecimento. Nesse vértice, embora as respostas apontem que o conhecimento tácito desempenha um papel importante no exercício das atividades realizadas, é perceptível a dificuldades em sua transmissão no interno da instituição. O conhecimento mostra-se retido a uma pessoa ou a um grupo de pessoas em determinados setores institucionais. A pesquisa apontou, como será apresentado e discutido a seguir a existência de barreiras à transmissão.

Segundo a literatura¹², a transferência do conhecimento pode ocorrer pela codificação e pela personalização. A primeira, ligada ao conhecimento armazenado e organizado, refere-se ao explícito. Já a personalização reside na forma de se transmitir o conhecimento tácito diretamente entre as pessoas, por meio do contato pessoal, de modo que possa haver discussão de ideias e proposição conjunta de soluções. Ao serem questionados sobre a oportunidade de já terem ensinado aos colegas uma competência que desempenham, os policiais responderam que: nunca 53,12%; diversas vezes 15,62%; uma única vez 12,50% e raramente 15,62%.

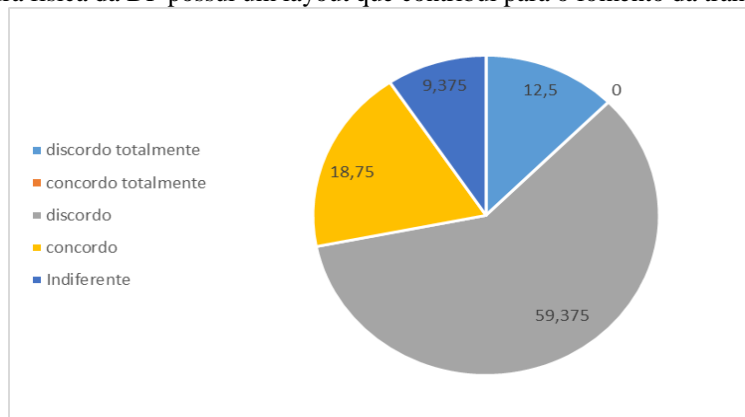
Nesse ponto, 28,12% das respostas foram no sentido de que a interação foi com colegas da mesma unidade policial (todas se encontram no “concordo”). Por outro lado, percebe-se que outros 68,75% dos pesquisados indicaram que a interação não permanece restrita à unidade. Esses dados permitem concluir que o conhecimento é transmitido, mas encontra dificuldades de acesso a pessoas de outras unidades (centros de organização).

Quanto à questão de como o conhecimento é compartilhado entre os policiais, o maior grupo expôs que opta por pedir aos colegas que o observem (65,62%), sendo que 21,87% optam por conversar com os colegas e 9,37% declarou que não compartilha conhecimento. O resultado obtido destaca que para a transmissão do conhecimento tácito, as pessoas precisam estar dispostas a ouvir e observar quem possui maior experiência.

A pesquisa indicou que a estrutura física das unidades policiais não possui um layout que contribui para o fomento da transmissão de CT (56,25% indicaram descontentamento). Fato que pode indicar a necessidade de revisão dos layouts adotados. Nesse aspecto ainda é importante destacar que a literatura aponta que os colaboradores devem ter tempo, espaço e oportunidade para transferir e, portanto, compartilhar o conhecimento tácito

A estrutura e os sistemas da organização ter influência no número de projetos (que era o estudo desempenhado na ocasião), mas menos no resultado, assim, aplicando-se esse conceito é possível perceber que a estrutura física interfere negativamente na quantidade, porém, uma vez superada, haverá a transmissão.

Gráfico 4 - A estrutura física da DP possui um layout que contribui para o fomento da transmissão de CT



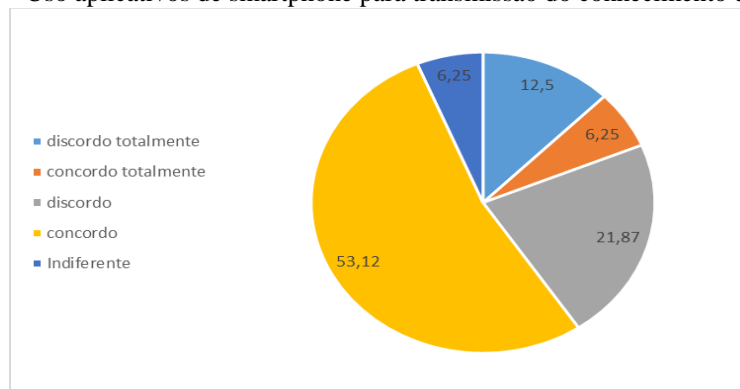
Fonte: dados da pesquisa

Além disso, o compartilhamento do conhecimento requer tempo e esforço. Fundamentados no que escrevem os autores, elencam-se a conversa como uma ferramenta de grande utilidade para troca de conhecimentos, estas conversas devem se tornar um hábito e incentivadas pelos gerentes, motivo pelo qual a desorganização do layout é prejudicial.

Na forma da transmissão, predomina a comunicação verbal. A transmissão por aplicativos de smartphone foi indicada (83%), embora apenas 21% narram que participaram de grupos de aplicativos de smartphone em que o conhecimento tácito é divulgado entre os membros.

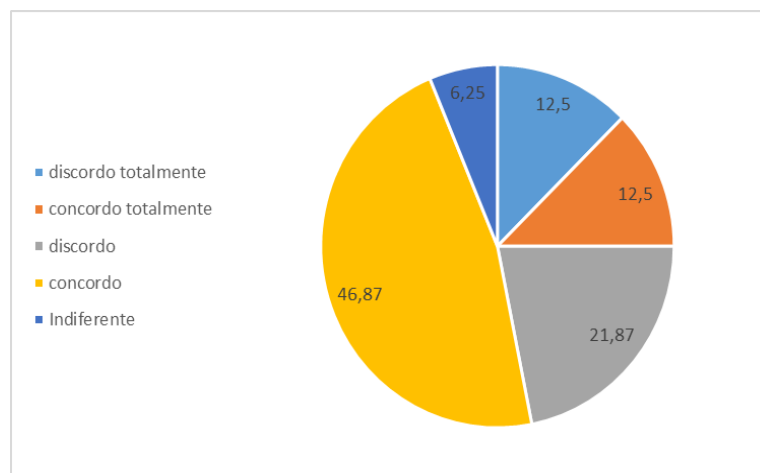
A comunicação foi definida como informal em todos os questionários.

Gráfico 5 - Uso aplicativos de smartphone para transmissão do conhecimento é frequente



Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 6 - Você participa de grupos de aplicativos de smartphone que o conhecimento tácito é divulgado entre os membros



Fonte: dados da pesquisa

Esses resultados confirmam a literatura sobre o assunto³ no tocante a necessidade de proximidade entre as pessoas envolvidas na troca de conhecimento tácito e na informalidade de sua comunicação. O conhecimento tácito é transferido dentro das empresas por meio de interações próximas e frequentes.

Outro dado interessante é que, quando questionado o nível de proximidade, entre emissor e receptor do conhecimento, obteve-se o seguinte resultado:

Tabela 2 - Q12 (Quando necessário, você busca pelo conhecimento em)

Questionamento	Frequência de respostas (em %)
Busco o conhecimento na melhor fonte disponível, independentemente se ter amizade	62,50
Busco o conhecimento na melhor fonte disponível, mas dou preferências para amigos	31,25
Não busco o conhecimento em colegas com quem não tenho amizade	6,25

Fonte: Dados da pesquisa

Esses resultados apontam a necessidade de um certo nível de proximidade pessoal, traduzido como amizade nas perguntas, é necessário para estabelecer a transferência do conhecimento tácito. Isso envolve o reconhecimento de redes de relacionamentos, destacadas por Scarbrough⁹ como um recurso crítico para a combinação e troca de conhecimentos necessários para promover a inovação e criar capital intelectual.

Quando indagados se possuem facilidade em explicar as atividades que esta desenvolvendo ou que precisa ser desenvolvida para pessoas que não fazem parte de seu convívio profissional, as respostas ficaram divididas em igual parte entre: facilidade de explicar, que frequentemente sabem explicar o trabalho realizado e ainda os que afirmaram que sempre sabem explicar seu trabalho, inclusive nos detalhes técnicos.

Dos resultados percebe-se que a forma de transmissão encontrada na organização não privilegia a transmissão pela linguagem corporal ou de demonstrações de habilidades. Como o conhecimento tácito não pode ser totalmente transferido para a linguagem formal, o armazenamento eletrônico do conhecimento tácito dificilmente pode ocorrer e, se assim for, levará à perda de conhecimento).

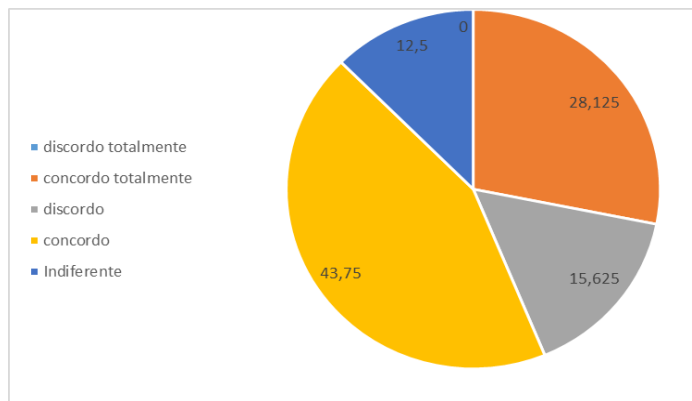
Questionados sobre as dificuldades, apenas 43,75% disseram não terem tido dificuldade para realizar uma tarefa pois receberam treinamentos para desenvolvê-las. Já 37,5% afirmaram ter tido alguma dificuldade em algum momento da sua trajetória profissional e apontaram como principais dificuldades: não entendimento dos processos em cada atividade; falta de habilidade para lidar com determinada ferramenta de TI; falta de conhecimento suficiente.

De outra baila, houve poucos apontamentos como dificuldades. A especialidade (existência de setores diferentes ou unidades diferentes) foi outro fator apontado com concordância de 59,37% dos pesquisados a indagação de que “a especialidade de atividades (...) compromete a transmissão do Conhecimento Tácito”. Outros 6,25% concordaram totalmente.

Há uma relação entre a hierarquia e a transmissão do conhecimento. Via de regra a transmissão ocorre sem grandes dificuldades entre pessoas de mesmo nível hierárquico na instituição, entretanto, quando questionado sobre a transmissibilidade entre níveis diferentes as respostas indicaram uma dificuldade (18,75% destacam que discordo totalmente e 25,00% discordam quando a transmissão deveria dar-se ao nível superior; outros 37,5 apontaram como sendo um fator indiferente).

A pesquisa também indicou que as pessoas detentoras do conhecimento podem relutar em compartilhar seus conhecimentos por medo de perder a exclusividade desse conhecimento e seu valor dentro da instituição (uma posição de privilégio para determinadas demandas). Esse fator foi apontado por 70,8% dos pesquisados.

Gráfico 8 - Q (As pessoas detentoras do conhecimento podem relutar em compartilhar seus conhecimentos por medo de perder a exclusividade desse conhecimento e seu valor dentro da instituição)



Fonte: Dados da pesquisa

A utilização do conhecimento e sua transmissão, foi destacada da seguinte maneira:

78,12% concordaram e 12,50% concordaram totalmente que já usou o conhecimento adquirido de um colega em uma situação diversa daquela que gerou a transmissão, ou seja, o conhecimento adquirido passou a compor o seu conhecimento;

71,87% concordaram e 12,05% concordaram totalmente que já repassou o conhecimento adquirido;

43,75% concordaram que o conhecimento oriundo da experiência profissional são posteriormente repassados e repassados de forma a atingir vários policiais; nesse mesmo item apontam que discordam dessa afirmativa.

Esses resultados indicam que fatores como poder, confiança, amizade são elementos importantes quando se discute a transferência de conhecimento tácito. Há destaque na literatura que as falhas nos processos de transferência de conhecimento são muitas vezes a negligência dos fatores humanos e uma ênfase exagerada na informação e na comunicação.

Questionados sobre os treinamentos eventualmente recebidos, os 52% policiais narram receberam treinamento para desempenhar suas atividades atuais, enquanto que 76,87% afirmam não terem treinamento para desempenhar suas atividades atuais. Vale destacar que foi adotado como parâmetro a atividade atual em virtude de que todo policial participa obrigatoriamente de curso de formação no início de sua carreira. Entretanto, o curso mostra-se genérico e não contempla todas as atividades.

IV. Conclusion

Inicialmente, pode-se observar que a existência do conhecimento tácito é percebido na organização, bem como que a área de maior percepção encontra-se diretamente relacionada a atividades finalísticas de sua existência, ou seja, a investigação criminal.

A transmissão do conhecimento ocorre de forma ampla, foi destacado que a transmissão flui independentemente de norte hierárquico. No tocante às barreiras e dificuldades é perceptível que a proximidade dos envolvidos é fundamental para o grau de transferência de conhecimento tácito, constituído barreiras os layouts adotados e estruturais e a especialidade das atividades e unidades. Também há fatores individuais como a prontidão de cada indivíduo para compartilhar, apontado como dificultado se o conhecimento é uma fonte de poder e prestígio.

Esta pesquisa possui limitações, sendo que uma delas é o fato de ter sido aplicada em uma única organização e no âmbito de uma única região geográfica, o que não permite generalizar os resultados para todas as organizações similares. Contudo, em contrapartida, esta limitação se torna uma possibilidade para estudos futuros, aplicando-se a pesquisa com maior alcance.

Outra limitação diz respeito ao fato de que este estudo não tinha como foco principal avaliar os resultados finais de desempenho dentro da organização, e sim apenas investigar como se dá a troca de conhecimento entre os policiais que a compõem. Desta maneira, não foi possível precisar com exatidão a relação entre o conhecimento tácito e o desempenho da empresa, fator que é valorizado pela literatura.

Como sugestão para futuros estudos destaca-se a necessidade de buscar elementos aptos a apoiar e encorajar a aplicação e transferência de conhecimento tácito.

References

- [1]. ALVES, Rafael Rodrigues; DE CAMPOS, Fernando Celso. Gestão do conhecimento e práticas de explicitação de tácito para explícito: Uma revisão sistemática da literatura dos últimos 20 anos. *Exacta*, 2021.
- [2]. CASTRO, J. M. D., DINIZ, D. M., DUARTE, R. G., DRESSLER, M., & CARVALHO, R. B. D. (2013). Fatores determinantes em processos de transferência de conhecimentos: um estudo de caso na Embrapa Milho e Sorgo e firmas licenciadas. *Revista de Administração Pública*, 47, 1283-1306.
- [3]. CAVUSGIL, S. Tamer; CALANTONE, Roger J. ; ZHAO, Yushan. Transferência de conhecimento tácito e capacidade de inovação da empresa. *Journal of business & industrial marketing* , 2003.
- [4]. CUMMINGS, Jonathon N. Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management science*, v. 50, n. 3, p. 352-364, 2004.
- [5]. DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald. Is KM just good information management. *The Financial Times Mastering Series: Mastering Information Management*, p. 2-3, 1999.
- [6]. DE SORDI, José Osvaldo et al. Análise de competências individuais e organizacionais associadas à prática de gestão do conhecimento. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN*, v. 10, n. 29, p. 391-407, 2008.
- [7]. HALL, J.; SAPSED, J. Influences of knowledge sharing and hoarding in project-based firms In: Love, P, Fong, P & Irani, Z (Eds) *Management of Knowledge in Project Environments*. 2005.
- [8]. SAPSED, J. D. (2005). Como "bases de conhecimento" devem ser organizadas em corporações multi-tecnologia?. *International Journal of Innovation Management*, 9(01), 75-102.
- [9]. SCARBROUGH, Harry. Knowledge management, HRM and the innovation process. *International journal of manpower*, 2003.
- [10]. NATALICCHIO, Angelo et al. Gerenciando ativos de conhecimento para inovação aberta: uma revisão sistemática da literatura. *Journal of Knowledge Management* , 2017.
- [11]. TEECE, David J. Explicando as capacidades dinâmicas: a natureza e os microfundamentos do desempenho empresarial (sustentável). *Revista de gestão estratégica* , v. 28, n. 13, pág. 1319-1350, 2007.
- [12]. LEMOS, Bernardo; JOIA, Luiz Antonio. Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório. 2012.
- [13]. RODRIGUES, Marcos Mazurek; GRAEML, Alexandre Reis. Conhecimento tácito ou explícito?: a dimensão epistemológica do conhecimento organizacional na pesquisa brasileira sobre gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 2, p. 131-144, 2013.

Simone Oliveira de Almeida Frandoloso, et. al. "O USO DO CONHECIMENTO TÁCITO: gestão do conhecimento na Polícia Civil." *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 24(07), 2022, pp. 29-38.