

NOVAS PERSPECTIVAS PARA O ENSINO POLICIAL CIVIL: A IMPORTÂNCIA DA ARTICULAÇÃO ENTRE DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL PARA AS POLÍCIAS DE INVESTIGAÇÃO - A EXPERIÊNCIA DA ACADEMIA DE POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS

Gustavo Persichini de Souza¹

RESUMO: O presente artigo discute sobre as novas perspectivas para o ensino policial civil com vistas a verificar os impactos da articulação entre as diferentes estratégias de aprendizagem organizacional e de que formas uma instituição como a Polícia Civil de Minas Gerais pode melhorar o seu desempenho organizacional de maneira contínua. Analisa ainda como o processo de aprendizagem organizacional se relaciona com os estímulos institucionais (mecanismos de incentivos e punições), a cultura policial civil e os processos de crescimento individual, retratados nas políticas internas de desenvolvimento profissional. Por fim, o artigo discute de que maneira a aprendizagem organizacional - impulsionada pelo crescimento individual - resulta em melhoria nos processos de trabalho de uma polícia de investigação.

Palavras-Chave: Aprendizagem organizacional; desempenho institucional; polícias de investigação; estratégias de aprendizagem; cultura policial civil; organizações que aprendem.

Metodologia

No tocante à metodologia, neste artigo foi utilizada uma revisão bibliográfica descritivo-argumentativa, de modelo expositivo-analítico. Desse modo, foram confrontados argumentos teóricos, pesquisas anteriormente realizadas, projetos implementados, legislações referentes ao tema, opiniões de autores e doutrinadores das áreas correlatas e ainda a observação participante, com resgate histórico da evolução institucional da Polícia Civil, a fim de convalidar a temática em questão.

As referências foram pesquisadas em livros físicos sobre as temáticas abordadas no artigo, na literatura disponibilizada através de meios digitais em bases como SCielo, Google Academics e revistas científicas acadêmicas e em relatórios gerenciais da própria Polícia Civil de Minas Gerais. Foram aplicadas as palavras-

¹ Gustavo Persichini de Souza é Doutorando em Ciências Sociais - na linha de pesquisa de Políticas Públicas pela PUC Minas; Mestre em Administração Pública, com ênfase em Gestão da Informação pela Fundação João Pinheiro; MBA Executivo Internacional em Gestão da Controladoria, Auditoria e Tributos pela Fundação Getúlio Vargas e Ohio University; Especialista em Administração Pública, com ênfase em Controle Interno pela Fundação João Pinheiro; Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Governo do Estado de Minas Gerais; Bacharel em Administração Pública na Fundação João Pinheiro; Bacharel em Direito pela PUC-Minas. Exerceu atividades na área de Auditoria e Controle na Administração Estadual e Municipal. Atualmente é Assessor de Planejamento da PCMG, Coordenador de cursos na Acadepol MG e professor dos cursos de Formação Policial e de Pós Graduação em Criminologia na Academia de Polícia Civil de Minas Gerais. Professor Titular e Convidado de cursos em sua área de atuação em escolas como UFMG, Fundação João Pinheiro, IEC PUC MINAS, FEAD, Unimontes e Faculdade Novos Horizontes; foi Coordenador e atualmente é Professor do curso de pós Graduação em Administração Pública do SENAC/MG. Co-autor do livro "Diálogo sobre Políticas Públicas" da Faculdade de Políticas Públicas Tancredo Neves da UEMG e do Livro "Os Grandes Desafios dos Prefeitos", da AMM. É autor do livro "Gene: a origem do sucesso", pela editora portuguesa Chiado e do curso "Como criar um curso em Ead". Exerceu o cargo de Superintendente Geral da Associação Mineira de Municípios. Foi Diretor Executivo da ADTV - Rede Minas. É casado com Mayerling e pai dos filhos Camilla, Enzo e Théo.

chaves: (1) Aprendizagem organizacional; (2) Desempenho institucional; (3) Polícias de investigação; (4) Estratégias de aprendizagem; (5) Cultura policial civil; e (6) Organizações que aprendem. A combinação entre as buscas pelas palavras-chave foi objeto de filtro por parte do autor, levando-se em consideração a sua pertinência em relação à conjugação dos resultados obtidos e o objeto de discussão do artigo. Após a aplicação deste filtro, foram selecionados 22 textos, os quais deram origem a novas buscas por literaturas aplicáveis aos temas pesquisados, legislações que embasam a evolução histórica avaliada e relatórios gerenciais produzidos no âmbito da Polícia Civil de Minas Gerais. Os critérios para inclusão na pesquisa foram: (1) artigos publicados entre 2000 e 2020 (2) artigos cujas temáticas tivessem correlação com, no mínimo, 2 das palavras-chave pesquisadas; (3) livros, legislações e relatórios gerenciais que fizessem menção a, no mínimo, 2 das palavras-chave pesquisadas, sem limite de data de publicação, uma vez que foi realizado um levantamento histórico da evolução das estratégias de aprendizagem organizacional. Já os critérios de exclusão foram: (1) ausência de fundamentação teórico-científica nos textos selecionados; (2) textos inconclusivos em relação aos resultados de pesquisa; (3) relatórios gerenciais não aprovados ou refutados pelo destinatário. Ao final da aplicação dos filtros, 25 textos foram objeto de análise e consulta para a produção do artigo, incluindo os relatórios de gestão da Polícia Civil.

Introdução

De que forma uma instituição como a Polícia Civil de Minas Gerais pode melhorar o seu desempenho organizacional de maneira contínua e como o processo de aprendizagem organizacional se relaciona com os estímulos institucionais (mecanismos de incentivos e punições), a cultura policial civil e os processos de crescimento individual, retratados nas políticas internas de desenvolvimento profissional? E de que maneira a aprendizagem organizacional - impulsionada pelo crescimento individual - resulta em melhoria nos processos de trabalho de uma polícia de investigação?

O **primeiro ponto** para responder a estas questões gira em torno da definição do que exatamente venha a ser desempenho organizacional. Tratado sob o aspecto de aprimorar o que tradicionalmente é feito, o desempenho está relacionado à performance: “fazer mais rápido, em maior quantidade e qualitativamente melhor” (Prange - 2001). Tratado sob a perspectiva da aprendizagem organizacional, ele está relacionado à capacidade de “criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções”. (Owen - 1994)

O **segundo ponto** diz respeito ao conteúdo. O que especificamente deve ser aprendido por uma organização para que ela altere (para melhor) o seu ambiente de trabalho e traduza claramente para as pessoas quais são as aspirações institucionais? Nesse sentido, a definição de objetivos institucionais e a capacidade de transferi-los por meios dos processos de comunicação é algo fundamental. A introdução dos conceitos de “mudanças emergentes e a forma como a estratégia é criada ao longo do tempo são fatores determinantes” (Mintzberg - 1995). Conteúdo e gestão da comunicação, portanto, importam.

O **terceiro ponto** está relacionado à gestão do processo de aprendizagem. Como indicar o caminho a ser percorrido e assegurar que ele seja trilhado para que a aprendizagem organizacional de fato aconteça? O fator crucial relacionado a esse aspecto está diretamente ligado ao estabelecimento de uma política de desenvolvimento institucional e individual que formalize os critérios de evolução

funcional. Erik Doving aponta que “os caminhos para educar um profissional reflexivo e capaz de investigar e aprender todos os dias as atividades em torno da sua prática” passam, necessariamente, “pela forma como as organizações aprendem, como as pessoas ensinam, e pela importância das estratégias de valorização profissional para estimular a aprendizagem organizacional”. (Doving - 1996)

Mc Gill segue na mesma linha de raciocínio em relação à demarcação dos pontos fundamentais para o desenvolvimento do processo de aprendizagem organizacional: “Sem que esses três pontos sejam tratados, o processo de aprendizagem organizacional é improvável. Retrata apenas o aprimoramento das rotinas de trabalho. Notadamente, mais do mesmo”. (Mc Gill - 1993) Para que a aprendizagem organizacional se torne uma meta institucional alcançável, ela deve primeiro ser compreendida.

A literatura que aborda os principais estudos em torno do aprendizado organizacional o define como “um processo que se desenvolve ao longo do tempo e o vincula à aquisição de conhecimento e à melhoria do desempenho”. (Schaw - 1994)

Piaget (1977) acredita que “a mudança comportamental é necessária para o aprendizado”; Peddler e Boydell (1989) acreditam que “novas maneiras de pensar são suficientes”; Senge (1990) cita o processamento de informações como “o mecanismo pelo qual o aprendizado ocorre”; Nonaka (1991) propõe “percepções compartilhadas, rotinas organizacionais, até mesmo memória”; Hamel (1996) acredita que “o aprendizado organizacional é algo comum, que ocorre de maneira cotidiana”.

Resolver um problema, apresentar uma solução ou fazer o redesenho de um processo de trabalho exige ver o mundo sob uma nova luz e agir de acordo com essa nova forma de visualização. Na ausência de aprendizagem, as organizações - e os indivíduos - simplesmente repetem velhas práticas. A mudança permanece residual e as melhorias são ocasionais ou de curta duração.

Para atingir esses objetivos, Peter Senge sugeriu o uso de cinco componentes: “pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe” (Senge - 1990). De forma semelhante, Ikujiro Nonaka caracterizou as empresas criadoras de conhecimento como “locais onde inventar novos conhecimentos não é uma atividade especializada, mas sim uma forma de se comportar, na verdade, uma forma de ser, na qual todos são trabalhadores do conhecimento” (Nonaka - 1991).

Embora pareçam fazer todo o sentido, essas definições são muito abstratas e muitas questões permanecem sem resposta. Como vencer, por exemplo, os impactos gerados pela cultura organizacional, que muitas vezes replica crenças no lugar de conhecimentos, e se tornar uma *organização que aprende*², conforme descrito por Senge? Que mudanças concretas de comportamento são necessárias? Quais políticas e programas devem ser implementados?

A maioria das discussões sobre “*organizações que aprendem*” aborda essas questões. Seu foco é a alta filosofia e grandes temas, metáforas abrangentes ao invés dos detalhes corajosos da prática. E a ligação entre aprendizado e melhoria contínua “parece ser de fato uma realidade” (Garvin - 1993).

² Peter Senge, que popularizou a terminologia “organizações que aprendem” em seu livro “A Quinta Disciplina (1990)”, as descreveu como “*lugares onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde novos e expansivos padrões de pensamento são nutridos, onde a aspiração coletiva é liberada, e onde as pessoas estão continuamente aprendendo a aprender juntas.*” Para atingir esses objetivos, Senge sugeriu o uso de cinco “tecnologias componentes”: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe.

Em razão disso, muitas organizações começaram a redirecionar seus esforços em busca de aprendizado como forma de alcançar melhorias contínuas. O ambiente acadêmico também se inclinou a este movimento, produzindo conhecimentos que se aplicam cada vez mais às organizações e não apenas para si mesmo. Essa conjugação de esforços impulsiona o surgimento de *"organizações que aprendem"*.

Novas ideias são essenciais para que o aprendizado ocorra. Às vezes, elas surgem por meio de lampejos de percepção ou criatividade. Em outras ocasiões, elas chegam de fora da organização ou são comunicadas por pessoas de dentro com conhecimentos suficientes para impulsionar mudanças. Seja qual for a fonte, essas ideias são o gatilho para a melhoria organizacional. Mas elas não são capazes, isoladamente, de criar uma organização que aprende. Sem acompanhar as mudanças na forma como o trabalho é feito, existe apenas o potencial de melhoria.

As organizações que pretendem traduzir novos conhecimentos em novas formas de comportamento gerenciam ativamente o processo de aprendizagem para garantir que ele ocorra intencionalmente, e não por acaso. Ao criar estratégias, sistemas e processos que apoiem essas atividades e que os integrem à estrutura das operações diárias, as organizações podem gerenciar seu aprendizado de forma mais eficaz.

Mas a gestão do processo de aprendizagem organizacional não é uma atividade isolada. Ela deve compreender diversas etapas e estender-se ao longo do tempo, muitas vezes, por décadas, até que a sua consolidação seja suficiente para justificar o conceito de uma "organização que aprende". Quando analisadas isoladamente, as estratégias ou iniciativas podem não ser vistas como influenciadoras do processo de aprendizagem organizacional. Por isso, é necessário destacar cada uma das possíveis (mas não exaustivas) formas de produção de conhecimento em uma organização.

Nesse sentido,

A) a **transferência de conhecimento** de forma rápida e eficiente por toda a organização; B) a **difusão da cultura organizacional**; C) a **troca de experiências**; D) a **observação das melhores práticas**; E) a **aprendizagem com a própria experiência**; F) a **experimentação com novas abordagens**; e G) a **resolução sistemática de problemas** parecem ser um diferencial importante. (Senge - 1990)

A. Transferência de conhecimento

Gerar conhecimento é fundamental para o avanço do aprendizado organizacional, mas uma das formas mais eficientes de ampliar o seu impacto em uma organização é através da transferência de conhecimento. E há muitas formas de fazer isso. Mas em grandes organizações, a maior parte das vezes, esse é o papel institucional da área de Capacitação e Ensino. E as estratégias podem ser variadas, não apenas através de cursos tradicionais.

Valorizar a experiência profissional daqueles que integram uma organização, difundir conhecimentos internos e interagir com o ambiente acadêmico é uma conjugação de estratégias que se mostra muitas vezes promissora. Para Gaster,

quando as organizações se aproximam do ambiente acadêmico, e este não desconsidera o aprendizado gerado internamente nas organizações, os ganhos são mútuos. Tanto as universidades, quanto as organizações passam a ter uma visão mais realista umas das outras, ainda que influenciadas por suas culturas organizacionais". (Gaster - 1999)

Cursos de formação profissional, geralmente aplicados para novos integrantes das organizações, tendem a reforçar a cultura organizacional. Cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional costumam buscar novas metodologias, influenciadas pelo ambiente acadêmico. Uma forma de aproximar as duas vertentes é estimular os mecanismos de desenvolvimento institucional e individual.

Políticas de progressão e promoção precisam estar alinhadas com o aprendizado organizacional. Os estímulos institucionais devem valorizar a busca pela melhoria contínua através de políticas de capacitação, demonstrando claramente que a organização tem objetivos institucionais claros, trilhas de aprendizagem que levam a eles e que isso é reconhecido pela organização.

Quanto mais próximos da política de aprendizado organizacional estão os mecanismos de desenvolvimento funcional, (como os planos de carreiras, que envolvem progressões e promoções, assunção de cargos de direção, chefia e assessoramento, por exemplo), maiores as chances de que as pessoas aprimorem os seus conhecimentos em áreas que interessam diretamente ao alcance dos resultados institucionais. Isso deixa claro para todos quais são os caminhos que a organização valoriza para que as pessoas evoluam profissionalmente.

De igual forma, os mecanismos de integridade devem garantir que as melhores práticas sejam valorizadas e que desvios devem ser punidos. É papel da organização definir regras que deixem claro o que é valorizado e o que é refutado em termos de conduta, e não apenas de aprendizado. Um programa de integridade é - atrelado a um programa de aprendizado organizacional - um importante aliado no engajamento das pessoas à missão e aos valores institucionais. Cientes dos mecanismos de incentivos e punições, as pessoas tendem a compreender de maneira mais rápida o que deve ser valorizado e o que deve ser refutado por todos em termos de conduta e boas práticas de gestão.

B. Difusão da cultura organizacional

Quanto maior uma organização, maior a probabilidade dela desenvolver uma cultura organizacional forte. No entanto, muitos confundem cultura organizacional como algo que impeça o desenvolvimento de novas ideias e práticas. A cultura organizacional reflete a forma como as pessoas, via de regra, se comportam e tendem a perpetuar tais comportamentos. Mas se a cultura organizacional for favorável à inovação e à aprendizagem, por exemplo, ela pode ser fluida, refletindo o “*ethos*” das pessoas que a compõem.

Dessa forma, a pergunta central gira em torno de quem define o que: se a cultura organizacional se impõe à própria organização ou se é influenciada por ela. As duas hipóteses são plausíveis. Robbins define cultura organizacional como sendo: “um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais”. (Robbins - 2012)

Para Schein:

“cultura é um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna”. (Schein - 1996)

Para Pimenta (1998):

uma organização é formada por regras, procedimentos e interligações oficiais e não oficiais. A maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e o trabalho. (Pimenta, 1998)

Uma cultura organizacional forte é uma cultura na qual os valores essenciais são intensamente acatados e compartilhados de maneira ampla. Quanto mais pessoas aceitarem os valores essenciais e quanto maior o comprometimento com eles, mais forte é a cultura e maior sua influência sobre os membros da organização. “Quando isso ocorre, a maioria dos funcionários possui ligações mais fortes e duradouras com a missão e os valores da organização”. (Carbone - 2000)

C. Troca de experiências

Nem todo aprendizado vem de reflexão e aprimoramento dos processos internos. Às vezes, os insights mais poderosos podem vir de fora do ambiente interno da organização, como forma de obter uma nova perspectiva. Profissionais esclarecidos sabem que mesmo organizações em atividades completamente diferentes podem ser fontes férteis de ideias e catalisadores para o pensamento criativo.

Conhecido de maneira mais ampla como “*benchmarking*”, a troca de experiências “é uma investigação contínua da aprendizagem que garante que as melhores práticas sejam descobertas, analisadas, adotadas e implementadas”. (Barboza Jr et al - 2000)

Os maiores benefícios vêm de estudar as práticas e a forma como o trabalho é feito, ao invés de analisar apenas os resultados.

Feito de forma bem-sucedida, o *benchmarking*:

é um processo que começa com uma pesquisa completa para identificar as organizações de melhores práticas, continua com o estudo cuidadoso das próprias práticas e desempenho, avança por meio de visitas sistemáticas ao local, com a realização de entrevistas e termina com uma análise de resultados, desenvolvimento de recomendações e implementação. (Barboza Jr et al - 2000)

As organizações que aprendem cultivam a arte da escuta aberta e atenta. Os profissionais devem estar abertos a críticas. Qualquer que seja a fonte de ideias externas, o aprendizado só ocorrerá em um ambiente receptivo.

D. Observação das melhores práticas

Para que o aprendizado seja mais do que um assunto local, o conhecimento deve se espalhar de forma rápida e eficiente por toda a organização. As ideias têm grande impacto quando são compartilhadas amplamente, em vez de mantidas em poucas mãos. Vários mecanismos estimulam esse processo, incluindo relatórios escritos, orais e visuais, visitas locais, programas de rotação de pessoal, programas de educação e treinamento e programas de padronização. Cada um tem pontos fortes e fracos distintos. Conjugadas, essas estratégias resumem as descobertas, fornecem listas de verificação do que se deve ou não fazer e descrevem processos e eventos importantes. Especialmente para organizações grandes e multidivisionais, cujas

unidades se estendam por vários locais, como é o caso da Polícia Civil, visitas técnicas ou guiadas são um meio importante de transferência de conhecimento.

Guimarães descreve que “é muito difícil adquirir conhecimento de maneira passiva. Experimentar algo ativamente é consideravelmente mais valioso do que tê-lo descrito”. Por esse motivo, os programas de rotação de pessoal são um dos métodos mais poderosos de transferência de conhecimento. (Guimarães - 2000)

Em muitas organizações, a *expertise* é mantida localmente. Aqueles que têm contato diário com esses especialistas se beneficiam enormemente de suas habilidades, mas seu campo de influência é relativamente limitado. Transferi-los para diferentes partes da organização ajuda a compartilhar o aprendizado. As transferências podem ser de uma unidade para outra, de um departamento para outro ou de uma área para outra. Um profissional com experiência em determinado tema, pode ser alocado em uma outra unidade para aplicar os seus conhecimentos lá, ou, dependendo do quão bem-sucedido ele for no desempenho da atividade, pode ser promovido para uma nova função para ser capaz de influenciar um maior número de pessoas com ideias já comprovadas.

Transferências entre equipes são outra opção. Elas são mais eficazes quando permitem que profissionais experientes compartilhem o que aprenderam e o difundam por toda a organização na forma de novos padrões, políticas ou programas de treinamento.

E. Aprendizagem com a própria experiência

Com relação à aprendizagem com a própria experiência, as organizações devem analisar tanto os seus sucessos, quanto os seus fracassos, avaliá-los sistematicamente e registrar as lições de uma forma aberta e acessível para que as pessoas considerem isso um aprendizado.

Um jargão que se tornou comum nas organizações em relação a este ponto é a replicação da famosa frase do filósofo George Santayana: “Aqueles que não conseguem se lembrar do passado estão condenados a repeti-lo”. Há organizações em que as pessoas são indiferentes ou até mesmo hostis ao passado e, ao deixar de refletir sobre ele, deixam escapar uma oportunidade valiosa para a geração de conhecimento.

No cerne desta abordagem está a perspectiva de que:

uma falha produtiva é aquela que leva ao insight, à compreensão e, portanto, a um acréscimo à sabedoria comumente aceita pela organização. Um sucesso improdutivo ocorre quando algo vai bem, mas ninguém sabe como ou de que forma ele foi alcançado. (Hall - 1978)

F. Experimentação com novas abordagens

No que diz respeito à experimentação com novas abordagens, ela geralmente é motivada pela oportunidade e pela expansão dos horizontes, e não pelas dificuldades atuais. Ela assume duas formas principais: programas contínuos e projetos para fins específicos.

Os programas em andamento normalmente envolvem uma série contínua de pequenos experimentos, projetados para produzir ganhos incrementais de conhecimento. “Eles compreendem a maioria dos programas de melhoria contínua e são especialmente comuns nas áreas finalísticas de uma organização”. (Mintzberg - 1995)

O conhecimento operacional pode ser organizado em uma hierarquia, passando do entendimento limitado e a capacidade de fazer poucas distinções para um entendimento mais completo em que todas as contingências são antecipadas e controladas. Nesse contexto, a experimentação e a resolução de problemas promovem o aprendizado. A cultura organizacional pode absorver ou refutar tais aprendizados, de acordo com o seu maior ou menor grau de permeabilidade.

Dessa forma, uma organização atenta aos resultados obtidos através da experimentação com novas abordagens pode ser catalisadora de novos aprendizados, uma vez que seja capaz de coletar tais iniciativas e transformá-las em processos de aprendizagem organizacional.

G. Resolução sistemática de problemas

No tocante à resolução sistemática de problemas, o fundamental é confiar no método científico, ao invés de suposições para diagnosticar problemas. Esta primeira atividade baseia-se fortemente na filosofia e nos métodos do movimento de qualidade e incluem o que Deming chama de “Ciclo de PDCA”, que envolve “Planejar, Fazer, Verificar e Agir”. (Deming - 1990)

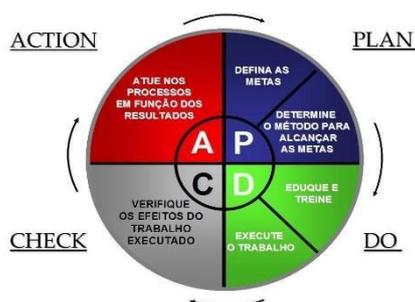


Figura 01: Ciclo do PDCA. Adaptado de Deming (1990) - Qualidade: A Revolução da Administração

A tomada de decisão é feita com base em dados, geralmente amparada pelo uso de ferramentas estatísticas simples, como gráficos, tabelas, correlações, diagramas de causa e efeito, de modo a organizar os dados e fazer inferências.

1. A Gestão do Processo de Aprendizagem Organizacional na Polícia Civil de Minas Gerais

As estratégias para gerenciamento dos processos de aprendizagem organizacional são muitas. Cada organização define quais e em que quantidades elas são aplicadas. A sua conjugação, na medida e nas possibilidades de cada organização, definem a forma como esse processo influencia a própria organização, as pessoas, os processos de trabalho e os resultados.

De que forma a Polícia Civil de Minas Gerais, notadamente através da Academia de Polícia Civil - ACADEPOL-MG, gerencia o seu processo de aprendizagem organizacional? Quais das estratégias apresentadas são utilizadas para que o aprendizado organizacional se desenvolva? Em que medida cada uma delas contribui para esse processo e como isso se encaixa na definição de uma organização que aprende?

Para que sejam formuladas respostas a estes questionamentos, é necessário analisar o histórico, ainda que de maneira sucinta, de modificações pelas quais a Academia de Polícia Civil passou durante as últimas décadas para que seja possível visualizar a evolução das políticas de formação e desenvolvimento implementadas na instituição.

Ao longo de muitas décadas a ACADEPOL-MG passou por uma série de reformulações. Desde a criação da Escola de Polícia Civil, em 1947, com a edição do Decreto-Lei Nº 2.147/47, que elevou o nível de escolaridade do policial civil, passando a exigir exames de admissão policial compostos por testes escritos, de capacidade física e investigação social do candidato, até a sua reestruturação em 1966, com o Decreto Nº 9.761/66, que modificou a denominação da Escola de Polícia Civil para Academia de Polícia Civil de Minas Gerais – ACADEPOL-MG, o seu objetivo finalístico foi voltado essencialmente para “ministrar cursos de formação ou aperfeiçoamento pessoal da Polícia Civil e realizar pesquisas relacionadas com o aperfeiçoamento dos serviços policiais”. (MINAS GERAIS, 1966)

Durante esse período, em razão da necessidade de formação de um corpo funcional que fosse capaz de executar atividades relacionadas às questões de segurança pública, no tocante à polícia de investigação, área à época em formação no campo das práticas de policiamento no país, houve a predominância da aplicação das estratégias de “**transferência de conhecimentos**”. O objetivo concentrava-se principalmente na replicação de práticas executadas em outras instituições policiais, de modo a aplicá-las no âmbito da Polícia Civil.

Com a edição da Lei Nº 5.406/69, (então Lei Orgânica da Polícia Civil), em 1969, a competência da ACADEPOL foi alterada, passando a ter

[...] a finalidade de ministrar cursos técnico-profissionais e de grau médio e superior aos servidores policiais, obedecida a legislação específica, bem como promover cursos, concursos, e exames de seleção para o provimento de cargos de natureza estritamente policial civil. (MINAS GERAIS, 1969).

O processo de aprendizagem organizacional da Polícia Civil, que se consolidou ao longo das duas primeiras décadas, tende a consolidar também um “*ethos*” da atividade policial civil. Com isso, a partir dessa etapa, é possível verificar a aplicação das estratégias de “**difusão da cultura organizacional**”, de maneira conjunta com a “transferência de conhecimentos”.

Além de suas atividades específicas, a ACADEPOL possui em sua estrutura organizacional o Instituto de Criminologia que realiza o Curso de Pós-Graduação em Criminologia desde a década de 1990, tendo como alunos servidores da Polícia Civil de Minas Gerais. De 2001 a 2008 foi celebrada uma parceria entre a Academia de Polícia Civil e o Instituto de Educação Continuada, da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, para a oferta do Curso de Especialização em Criminologia em conjunto com a PUC-MG.

Tem início nesse período a aplicação das estratégias de “**troca de experiências**”, somando-se às estratégias já aplicadas nos períodos anteriores.

No final da década de 2010 a avaliação do corpo docente ganha ênfase. A ACADEPOL passou por um processo seletivo curricular, no qual definiu as prioridades administrativas de ensino, com escolhas de novas metodologias, seleção de conteúdos a serem repassados aos alunos, domínio de conhecimento, bem como as próprias experiências profissionais. Nesse período, houve ainda a realização do curso de Gestão da Segurança Pública e Planejamento Institucional, com atividades realizadas em parceria com a Fundação João Pinheiro. O objetivo foi agregar maior

conhecimento técnico e administrativo relacionado à gestão pública, à análise crítica dos problemas de criminalidade e às ações desenvolvidas pelos diversos governos na esfera nacional e internacional. O curso teve como objetivo preparar os futuros chefes de unidades estratégicas e de Órgãos da Polícia Civil para a continuidade do aprimoramento da Instituição. (Relatórios de Gestão - PCMG)

Nesse período, o aprendizado com as práticas anteriores influenciou a replicação de iniciativas que tiveram êxito no processo de aprendizagem organizacional, prevalecendo a aplicação das estratégias de “**observação das melhores práticas**”.

A partir da Lei Complementar Nº 129, de 2013, (atual Lei Orgânica da Polícia Civil) a ACADEPOL-MG ampliou o escopo de suas atribuições³ e passou a ter a finalidade de desenvolvimento profissional e técnico-científico dos servidores da Polícia Civil, além de participar efetivamente da política de desenvolvimento institucional, na medida em que inseriu novas competências relacionadas ao ensino, à pesquisa e ao desenvolvimento funcional.

Nesse período, a ACADEPOL passa a participar efetivamente da política de desenvolvimento institucional, não apenas realizando cursos ou parcerias para a transferência, difusão ou troca de experiências ou observação das melhores práticas,

³ Lei Complementar Nº 129, de 2013. Seção II - Da Academia de Polícia Civil - Art. 36. A Academia de Polícia Civil tem por finalidade o desenvolvimento profissional e técnico-científico dos servidores da PCMG, competindo-lhe:

- I. *Realizar o recrutamento, a seleção, a formação técnico-profissional e o aperfeiçoamento dos servidores da Polícia Civil;*
- II. *Planejar e realizar treinamento, aperfeiçoamento e especialização para servidores da Polícia Civil;*
- III. *Realizar o acompanhamento educacional e assegurar o aprimoramento continuado de servidores da Polícia Civil, aperfeiçoar a doutrina, a normalização e os protocolos de atuação profissional;*
- IV. *Executar pesquisas técnico-científicas sobre métodos de investigação criminal para fundamentar a edição de normas;*
- V. *Produzir e difundir conhecimentos acadêmicos de interesse policial e desenvolver a uniformidade de procedimentos didáticos e pedagógicos;*
- VI. *Selecionar, credenciar e manter o quadro docente preparado e capacitado, interna e externamente às carreiras da Polícia Civil, visando atender às especificidades das disciplinas das diversas áreas do conhecimento, relacionadas às funções de competência da Polícia Civil;*
- VII. *Admitir certificações de cursos e de titulações acadêmicas obtidas por servidor da Polícia Civil em instituições de ensino e pesquisa, para incorporação no seu histórico funcional, atendidos os requisitos legais;*
- VIII. *Promover o aprimoramento de técnicas policiais e oferecer suporte às atividades de ensino, de pesquisa e de operação, simuladas e reais, para a padronização de normas e de procedimentos de investigação criminal, de atividade notarial, de manejo e de emprego de armas de fogo, explosivos e técnicas de defesa pessoal;*
- IX. *Propor e viabilizar, junto aos órgãos estaduais e federais, o reconhecimento dos cursos que realiza;*
- X. *Difundir estratégias de polícia comunitária;*
- XI. *Colaborar em políticas psicopedagógicas destinadas à preparação do policial civil para a aposentadoria;*
- XII. *Manter intercâmbio com outras instituições de ensino e pesquisa, nacionais e estrangeiras;*
- XIII. *Conceder aos servidores da Polícia Civil diplomas e certificados relativos às atividades acadêmicas de sua competência;*
- XIV. *Organizar e manter biblioteca especializada em matéria de interesse dos serviços policiais civis;*
- XV. *Planejar, estabelecer e priorizar as necessidades logísticas e de pessoal para a realização das atividades de sua competência e subsidiar as atividades de suprimento de recursos pela Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças.*

mas utilizar em larga escala a experiência adquirida internamente, com a aplicação das estratégias de **“aprendizagem com a própria experiência”**.

Em 2014, a ACADEPOL iniciou estudo para a reestruturação do Curso de Formação Policial para o Curso de Formação Técnico-profissional, uma vez que os policiais passaram a ingressar portando diploma de ensino superior e foram, antes do início do curso, nomeados como servidores da Polícia Civil. O trabalho contou com processo seletivo de docentes, revisão integral de eixos temáticos, revisão estrutural de todas as disciplinas e estudo logístico de funcionamento do curso e do campus da Academia de Polícia Civil. Ainda neste período, a partir da segunda metade da década de 2010, a Academia de Polícia Civil ofertou os Cursos de Aperfeiçoamento Policial e Cursos de Preparação para a Chefia Policial na modalidade presencial e à distância, assim como diversos outros cursos nestas modalidades. Neste período foram oferecidas também atividades de extensão, presenciais e à distância, aproximando tanto o servidor, quanto a comunidade de temas diretamente ligados às atividades executadas pela Polícia Civil. Tem início a adoção das estratégias de **“experimentação com novas abordagens”**. (Relatórios de Gestão - PCMG).

No ano de 2017, a ACADEPOL-MG obteve o credenciamento da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SEDECTES), através da Resolução Nº 049/2017, passando a atuar como “Escola de Governo”. Esse foi um reconhecimento considerável na história da ACADEPOL, uma vez que a certificação de cursos e a realização de formações, como a graduação e a pós-graduação, passaram a ser de responsabilidade da própria Academia de Polícia Civil.

Este fato abriu ainda a oportunidade para a futura consolidação (hoje em andamento) de inúmeras iniciativas voltadas ao ensino, à pesquisa e ao aprendizado organizacional. A criação de grupos de pesquisa para a publicação de artigos científicos, revistas acadêmicas, livros com temáticas voltadas às polícias de investigação, projetos de criação de novos cursos de graduação tecnológica e de pós-graduação, como especialização, mestrado e doutorado.

A partir de 2019 as capacitações realizadas na modalidade EAD foram ampliadas, difundindo através da aplicação de novas tecnologias de informação os conhecimentos internos a um número maior de pessoas.

Mas foi em 2020, principalmente a partir das restrições impostas pela pandemia de coronavírus, que as capacitações à distância foram intensificadas. Foram realizados cursos para o público interno e também para a comunidade em geral. A capacitação à distância possibilitou, além da atualização de conteúdos utilizados no exercício das atividades da Polícia Civil, uma nova onda de geração, transmissão e consolidação de conhecimento no âmbito da organização. Serviu, inclusive, como diminuição do déficit da aplicação da educação continuada, possibilitando o contato com servidores que tiveram apenas o curso de formação policial como aprendizado organizacional, quando do ingresso nas carreiras policiais civis. Outro ganho potencial foi a utilização do conhecimento instalado, possibilitando que inúmeras práticas de gestão e de investigação fossem transformadas em capacitações, ampliando a utilização das estratégias de **“aprendizagem com a própria experiência”**.

A oportunidade de dar vazão à aplicação prática do conjunto de conhecimentos adquiridos ao longo das últimas décadas coloca a Polícia Civil diante da possibilidade de se encaixar no conceito de “organizações que aprendem”, conforme definido por Senge como sendo “lugares onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde novos e expansivos

padrões de pensamento são nutridos, onde a aspiração coletiva é liberada, e onde as pessoas estão continuamente aprendendo a aprender juntas.” (Senge - 1990)

Isso abre um novo horizonte de possibilidades para a Polícia Civil de Minas Gerais na sua trajetória de gestão do aprendizado organizacional, encaixando-se definitivamente no conceito de uma “organização que aprende”. Ao incluir de maneira contínua as estratégias de aprendizagem organizacional, sem preterir daquelas que já foram internalizadas, é possível alcançar a fase de “**resolução sistemática de problemas**”, que apenas organizações altamente estruturadas geralmente alcançam. Em organizações que alcançam este nível de gestão do processo de aprendizado, as pessoas se sentem encorajadas a aprender e ensinar de maneira contínua umas às outras, desenvolver novas práticas gerenciais e de execução, criar projetos como forma de geração de novos conhecimentos, além de serem altamente engajadas na missão, visão e valores institucionais.

Considerações Finais

É possível considerar a Polícia Civil de Minas Gerais como uma instituição que se encaixa no conceito de uma “organização que aprende”, nos termos descritos neste artigo. O desafio, no entanto, não é exatamente enquadrá-la nesta definição, mas sim, estabelecer a correlação entre a trajetória trilhada até então e a absorção pelo maior número de pessoas dos benefícios que uma organização que aprende pode proporcionar nos seus resultados e nos seus processos de trabalho. A gestão do processo de aprendizagem tem sido uma característica marcante na Polícia Civil, com a consolidação das etapas necessárias para que ela se transformasse em uma organização que aprende. As novas perspectivas para o ensino policial civil, principalmente em razão dos impactos da articulação entre as diferentes estratégias de aprendizagem organizacional aplicadas na Polícia Civil de Minas Gerais, podem melhorar o seu desempenho organizacional de maneira contínua. O processo de aprendizagem organizacional tem relação com os estímulos institucionais (mecanismos de incentivos e punições), com a cultura policial civil e com os processos de crescimento individual, retratados nas políticas internas de desenvolvimento profissional. Desse modo, a aprendizagem organizacional - impulsionada pelo crescimento individual - pode resultar em melhoria nos processos de trabalho de uma polícia de investigação.

De maneira resumida, a tabela seguinte ilustra a evolução histórica das estratégias adicionadas à gestão do aprendizado no âmbito da Academia de Polícia Civil de Minas Gerais:

PERÍODO	FATOS RELEVANTES	ESTRATÉGIA DE APRENDIZADO ADICIONADA
1947 / 1966	<ul style="list-style-type: none"> ● Criação da Escola de Polícia; ● Alteração de denominação para Academia de Polícia Civil – ACADEPOL-MG 	Transferência de conhecimentos

1969	<ul style="list-style-type: none"> • Edição da Lei Orgânica da PCMG – 5.406/69; • Ampliação das atribuições da ACADEPOL-MG 	Difusão da cultura organizacional
1995 / 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de cursos de Pós-Graduação em Criminologia; • Parcerias Institucionais 	Troca de experiências
2003 / 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimoramento dos processos de seleção de professores; • Reformulação da grade curricular e metodologias de ensino; • Novas parcerias institucionais 	Observação das melhores práticas
2013	<ul style="list-style-type: none"> • Nova Lei orgânica da Polícia Civil; • Participação efetivamente da ACADEPOL na política de desenvolvimento institucional 	Aprendizagem com a própria experiência
2014 / 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Reestruturação do curso de formação policial • Processo seletivo de docentes • Revisão de eixos temáticos • Transformação da ACADEPOL em Escola de Governo 	Experimentação com novas abordagens
2020 EM DIANTE	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão da capacidade de criação de conhecimento organizacional 	Resolução sistemática de problemas

Tabela 01: Evolução histórica das Estratégias de Aprendizado na ACADEPOL-MG

Referências

BARBOZA JR; LIMA D. S; et all. Benchmarking. São Paulo. F.I Campos Sales, 2000.

CARBONE, P. P. *Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

Deming W. E. *Qualidade: A Revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DOVING, E. *À imagem do homem: ação organizacional, competência e aprendizagem*. London: SAGE, 1996.

GARVIN, D. A. *Construindo uma organização que aprende*. Harvard Business Review, 1993.

GASTER, L. *Qualidade nos serviços públicos: escolhas dos gestores*. Buckingham: Open University Press, 1999.

GUIMARÃES, T. A. *A nova administração pública e a abordagem da competência*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

HALL, R. H. *Organizações: estruturas e processos*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1978.

HAMEL, Gary. *Estratégia como revolução*. Harvard Business Review, 1996.

MC Gill, M. *Desaprender a organização. Dinâmica organizacional* – Nova York, 1993

MINAS GERAIS, 1966, Decreto Nº 9.761/66. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=9761&comp=&ano=1966>

MINAS GERAIS, 1969, Lei Nº 5.406/69. Disponível em: https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/index.html?aba=js_tabLegislacaoMineira&subaba=js_tabLegislacaoMineiraSimples&tipoPesquisa=simples&pageNum=1&sltNorma=Lei&txtNum=5406&txtAno=1969&txtAss=&txtPerIni=&txtPerFim=&tipoOrdem=2&sltResultPagina=10.

MINAS GERAIS, 2013, Lei Nº 129/2013. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LCP&num=129&comp=&ano=2013&texto=consolidado#texto>.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

NONAKA, Ikujiro. *A criação de conhecimento nas empresas*. Harvard Business Review, 1991.

OWEN, Harrison. *A organização do milênio*. ABBOTT PUBLISHING, Maryland, 1994. Disponível em <https://openspaworld.org/hhowen/MillenniumOrganization.pdf> Acesso em 22/08/2021.

PEDLER, M. J. BOYDELL. T. *A ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO: Estudos em educação continuada*. The Learning Company, 1989. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/261645144_The_Learning_Company.

PIAGET, Jean. *O Desenvolvimento do Pensamento - Equilíbrio das Estruturas Cognitivas*, Lisboa, D. Quixote, 1977

PIMENTA, C. C. *A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 173-199, set./out. 1998.

PRANGE C. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

Relatórios de Gestão – PCMG. Disponíveis em https://intranet.pc.mg.gov.br/pagina/menu_institucional_5.

ROBBINS, Stephens P. *Comportamento organizacional*. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

SCHAW, R. B. *Ensinando as organizações a aprender*. Rio de Janeiro. Campus, 1994

SCHEIN, E. *Cultura organizacional e liderança*. San Francisco, 1985.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*. Rio de Janeiro - Campus, 1990.