

A RETENÇÃO DO CONHECIMENTO DE OFICIAIS SUPERIORES DA RESERVA DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS: UMA PESQUISA EXPLORATÓRIA

Giovanna Meireles¹

RESUMO: Este trabalho tem por objetivo analisar o tema do conhecimento no quadro de recursos humanos da Polícia Militar de Minas Gerais, especificamente o conhecimento que é produzido por indivíduos dessa instituição e não é retido por ela, quando seus componentes já são oficiais superiores e se retiram para a reserva. Para estudar como se processa a produção e a retenção do conhecimento nessa instituição, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com caráter exploratório. Foram realizadas entrevistas com oficiais superiores da reserva, os quais puderam discorrer sobre ações a serem tomadas para que o conhecimento angariado por oficiais, principalmente o tipo de conhecimento tácito, não viesse a se perder com a saída para a reserva. O resultado do trabalho apresenta sugestões de estratégias para que o conhecimento do oficial superior não se perca. Ao mesmo tempo, durante as entrevistas foi evidenciado outro ponto relevante que garante o interesse dos oficiais superiores da reserva em participar da gestão do conhecimento da PMMG e que estimula os atuais oficiais da PM a fazerem o mesmo: os laços que unem os oficiais à corporação. Os indivíduos que compõe a organização estabelecem relações fortes com a instituição, assim como é forte o significado do trabalho em suas vidas. Os vínculos com a organização preservam sua identidade.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, PMMG, Conhecimento tácito e explícito.

INTRODUÇÃO

Na visão da Polícia Militar de Minas Gerais, um de seus objetivos é ser reconhecida como “referência na produção de serviços públicos e orgulho do povo mineiro” (cf. Plano Estratégico da PMMG, 2003, p.16). Para atingir os objetivos e executar sua missão, de acordo com sua visão, a PMMG adota, como valores inarredáveis, a ética, o respeito, a humanização, o crescimento e a participação. Este trabalho se propõe a estudar o conhecimento na PMMG, e mais especificamente as ações desenvolvidas nesse órgão no sentido de retenção e aproveitamento do conhecimento do oficial superior que se transfere para reserva¹,

¹ Giovanna Meireles: Mestre em Administração, Especialista em Marketing e Professora da Faculdade Promove de Minas Gerais

o que implica em ações de gestão de pessoas, sobretudo aquelas relacionadas ao desligamento ou aposentadoria dos membros de uma instituição. A reserva é a chamada etapa pós-ativa, ou seja, aquela em que o militar não mais presta serviços para a PM, sendo, entretanto, possível a sua reconvocação em determinadas situações específicas. Aparentemente, a organização da PMMG não utiliza, de maneira sistemática, o conhecimento adquirido pelo oficial superior da reserva. No entanto, é lícito supor que a organização policial-militar poderia se beneficiar com a mescla dos conhecimentos atuais com os conhecimentos de quem se transfere para a reserva, apresentando assim maior eficiência e melhores resultados para sociedade. É sabido que qualquer organização necessita de aprimoramento constante. A PMMG, sendo uma organização atuante e presente há tantos anos na sociedade, não foge à regra. Porém, evoluir não significa apenas fazer coisas novas ou de um jeito novo. Evoluir pode ser também aprender com o jeito antigo e ajustá-lo à nova realidade.

Antonello (2004) apresenta a importância da aprendizagem organizacional, que ocorre nos ambientes em que os indivíduos conscientemente interagem uns com os outros, seja por meio de um processo de educação, seja por meio da difusão do resultado da experiência. Assim, conceber uma empresa como uma comunidade de aprendizagem organizacional implica que ela deve construir seu conhecimento a partir de sua memória coletiva organizacional, mediante adaptações progressivas de novas idéias ou propostas. Na PMMG, por outro lado, parece não haver acúmulo de memória coletiva, pois a perda de cada oficial superior para a reserva implica a perda do seu conhecimento, gerando conseqüentemente o enfraquecimento da memória da organização.

As questões que este trabalho pretende esclarecer são as seguintes: como se processa a produção e a retenção do conhecimento na Polícia Militar de Minas Gerais – PMMG e como poderia ser otimizada a retenção, por parte da corporação, do conhecimento do oficial superior que se transfere para a reserva, com ações tanto na área da gestão do conhecimento como da gestão de pessoas.

Sabe-se que a PMMG investe na preparação de seu oficial através de cursos regulares e de reciclagem, porém parece não reter adequadamente o conhecimento adquirido pelo oficial quando este se transfere para o quadro de reserva. Quando o oficial passa a conhecer mais profundamente a organização e chega a angariar uma gama de conhecimentos significativa, que poderia ser

relevante para tornar a organização mais produtiva, esse oficial é transferido para a reserva, ou seja, aposenta-se compulsoriamente, sendo compelido a deixar o serviço ativo, e com isso leva consigo parte da memória da instituição. Salienta-se que esse fato pode ocorrer quando o oficial tem em média 50 anos, ou seja, numa época em que está em pleno vigor físico e mental.

Kim (1998) afirma que alguns teóricos relacionam a aprendizagem organizacional com as ações de um grupo de indivíduos, como a alta gerência. Nesse caso, quando não existem ações institucionalizadas que retenham o conhecimento adquirido pela alta gerência, conseqüentemente a organização tem maior dificuldade para alcançar os objetivos que se propõe a atingir. Essa falta de estruturação formal para reter o conhecimento acaba por prejudicar a organização e seu conhecimento coletivo, pois muito da memória coletiva e organizacional acaba sendo perdida.

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste trabalho, optou-se pela pesquisa qualitativa, pois para estipular quais estratégias a PMMG estabelece e quais outras poderia estabelecer para reter o conhecimento de seu oficial da reserva, é importante conhecer a fundo esse oficial, seu relacionamento com a corporação e a contribuição que este tem a dar à PMMG, mesmo tendo deixado o serviço ativo da corporação.

Quanto aos fins, optou-se pela pesquisa exploratória. Como parece não existir pesquisa sobre a gestão do conhecimento efetiva na PMMG, é importante investigar como acontece a produção e a retenção do conhecimento nessa instituição.

Quanto aos meios, foi realizada uma pesquisa de campo. A organização sob estudo foi visitada com o intuito de compreender seus mecanismos de atuação, suas rotinas e práticas. Fundamentalmente, foram realizadas entrevistas semi-dirigidas com oficiais que se transferiram para reserva nos últimos 20 anos. Paralelamente às entrevistas, foram também utilizadas outras técnicas complementares de coleta de dados, como as anotações de campo, que incluem comentários críticos sobre o tema.

Foi também realizada uma pesquisa documental, no tocante ao material pertencente ao acervo da Academia de Polícia Militar (constituído por normas internas, manuais, monografias e artigos produzidos internamente). O acesso a esse

material promoveu intimidade com a história da organização, com a linguagem utilizada por seus membros, com as regras de funcionamento e com a sistematização do trabalho aí desenvolvido.

Nessa pesquisa foi utilizada a técnica de amostragem não-probabilística. Na amostragem não-probabilística a escolha da amostra é confiada ao julgamento do pesquisador. Este pode, arbitrária e conscientemente, definir os elementos que farão parte da amostra.

Foram entrevistados 10 oficiais superiores que foram para reserva nos últimos 20 anos, com idade média atual de 60 anos, ou seja, idade hoje considerada ativa para os indivíduos. Esses oficiais da reserva ocuparam cargos de linha (com atuação nos batalhões) e cargos burocráticos (integrantes do staff). Dessa forma, foram apresentados pontos de vista de oficiais que se dedicaram a diferentes atividades na PMMG. Foi decidida a realização de 10 entrevistas, pois houve saturação de informações, ou seja, os entrevistados se repetiram em suas respostas.

Após as transcrições das entrevistas, foram identificados três temas principais. Na análise dos dados dois temas apareceram com muita frequência: o conhecimento na PM e as possíveis estratégias para reter o conhecimento do oficial superior. Porém, outro tema também se destacou nas entrevistas: a importância do trabalho para os oficiais superiores da reserva. Esse tema também foi analisado e mereceu destaque, pois além de abordar o fator humano e o valor do trabalho para o indivíduo, aborda também a motivação e o desejo de participação desses oficiais numa possível gestão do conhecimento na PMMG.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A Polícia Militar de Minas Gerais e a formação de seus recursos humanos

A Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) é uma das mais antigas instituições do estado, conforme informa De Marco Filho, capelão da Polícia Militar e autor do livro História Militar da Polícia Militar de Minas Gerais (1999). Segundo ele, a organização militar no Brasil já era embrionária quando a Carta Régia de 09 de novembro de 1709 determinou a criação da Capitania de Minas Gerais e São Paulo, separado-a do Rio de Janeiro.

Em 1897, com a mudança da capital de Minas Gerais para Belo Horizonte, houve a possibilidade de serem elaborados planos de instrução da tropa, coisa ainda inédita na corporação, pois na antiga capital, Ouro Preto, somente existia uma “Linha de Tiro”. Esse ato demonstra a preocupação da corporação em instruir seus integrantes. A transmissão do conhecimento incluía não somente o treinamento de técnicas militares, como saber atirar, mas também uma postura ideológica no fato de disseminar uma postura militar, baseada na hierarquia e em regulamento próprio.

A PMMG, hoje em dia, apresenta características que a distinguem das outras instituições públicas estaduais e também das demais PMs. É um órgão autônomo do ponto de vista da administração estadual, subordinado diretamente ao governador do estado. Tem consignação orçamentária própria, pratica os atos de administração inerentes à sua função de forma independente, tem contabilidade própria, e, além disso, é livre quanto a seu planejamento e autônoma quanto à execução de seu empenho operacional.

O corpo administrativo e operacional da PMMG é constituído por praças e oficiais. Na figura 1 pode-se visualizar a constituição hierárquica do corpo administrativo e operacional da PMMG.



FIGURA 1 – Quadro hierárquico da PMMG

Conforme citado em Santos (2000, p. 26), no ano de 2000 a PMMG contava com 37.363 servidores, distribuídos em diversas atividades administrativas e em atividades de policiamento ostensivo no território de Minas Gerais. Desse total, 27.076 eram cabos e soldados, representando 73% do contingente. Os sargentos e subtenentes perfaziam 20% do efetivo da Corporação, num total de 7.492.

Representando 7% dos militares da PMMG, estavam os oficiais, cadetes e alunos de cursos de oficiais. Hoje, a PMMG conta com 39.136 integrantes. Destes, existem 322 no cargo de major, 114 no de tenente-coronel e 27 no de coronel. Portanto, são 463 oficiais superiores. Esses dados do Serviço de Recursos Humanos da PMMG (SIRH, fev/2006) apontam para a gravidade da perda dos oficiais superiores para a reserva, uma vez que eles são em pequeno número, se comparados ao total de integrantes da PMMG. As decisões estratégicas da corporação são tomadas por apenas 1,18% dos seus integrantes. Se um deles deixa a organização para a reserva, o conhecimento adquirido pelo oficial superior vai-se com ele e a organização perde a informação acumulada por esse membro.

A aposentadoria na PMMG é compulsória e se efetiva com 30 anos de serviços prestados, independentemente da vontade do indivíduo. Ao lado desse fato, ocorre que muitos jovens ingressam no Curso de Oficiais dessa organização aos 18 anos de idade. Sendo assim, alguns integrantes da PMMG são transferidos para a reserva aos 48 anos de idade. Essa idade ainda pode ser reduzida, se forem computados outros “tempos de serviço”, como férias anuais e férias-prêmio não usufruídas.

Quanto ao aspecto da formação dos integrantes da PMMG para o desempenho de suas funções, verifica-se um intenso preparo profissional. Há uma gama enorme de treinamentos específicos, além de inúmeros cursos, sendo que alguns são considerados condição para a ascensão na carreira. Conclui-se, portanto, que o oficial que possui mais tempo de serviço também acumulou mais conhecimento.

Tendo em vista tal configuração no repasse do saber acumulado, o que necessariamente se questiona é se o conhecimento adquirido pelo oficial deve ser realmente concebido como um saber individualizado e pessoal, ou se seria mais bem aproveitado se fosse multiplicado no grupo, transformando a organização em fonte difusora do conhecimento acumulado no tempo.

Para alcançar a missão e os objetivos a que se propõe a PMMG, é preciso que a organização tenha indivíduos dotados de conhecimento. E para aperfeiçoar o incremento e o avanço desse conhecimento, é plausível supor que todo saber deveria incorporar idealmente uma dinâmica contínua, que não fosse interrompida e perdida juntamente com o afastamento individual de cada membro da organização.

Ao contrário, o caráter contínuo da aprendizagem implica no permanente repasse de conhecimento para que, sobre as informações já adquiridas, possam ser incorporados conhecimentos novos. Enxergar a PMMG como uma organização que aprende deve ser um imperativo na corporação, uma vez que essa visão tem como resultado, em última instância, o repasse à sociedade dos benefícios adquiridos.

3.2 Trabalho, conhecimento e aprendizagem organizacional

Durante a evolução da história da humanidade, o trabalho tem passado por inúmeras transformações. Desde o trabalho dos servos para os senhores feudais, o trabalho escravo, o trabalho nas primeiras indústrias até o trabalho nos dias atuais, muitos aspectos foram transformados. Porém, um fator sempre esteve presente: o conhecimento, que sempre foi importante, mesmo quando as pessoas não se davam conta de seu valor.

Parece claro que, nos dias atuais, trabalho e conhecimento estão intimamente ligados, pois quanto mais se trabalha, mais conhecimento é adquirido. Da mesma forma, quanto mais se conhece, mais eficiência se obtém no trabalho.

Segundo Teixeira Filho (2000, p.17):

O conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente competitivo das organizações. Conhecimento não no sentido abstrato, ou teórico, mas aplicado ao dia-a-dia das empresas. Conhecimento sobre seu mercado, seus processos, seus clientes, sua tecnologia, seus concorrentes, etc.

Dessa forma, desassociar trabalho e conhecimento nos dias atuais é praticamente impossível, pois como afirma Teixeira Filho (op. cit.), o conhecimento tem se mostrado um fator econômico dos mais importantes. O mesmo autor afirma que, segundo diversos outros autores, estamos vivendo uma transição para uma sociedade “pós-industrial”. Nessa sociedade pós-industrial predominam os trabalhadores do setor terciário, ou seja, do setor de serviços. Tais trabalhadores

são denominados trabalhadores de cérebro, ou ainda trabalhadores do conhecimento.

Dessa forma, chegamos a um estágio em que o conhecimento é um fator decisivo para a sobrevivência da empresa no novo ambiente competitivo, numa economia cada vez maior de serviços. E o conhecimento é a matéria-prima da carreira profissional dos indivíduos, dentro e fora da empresa. Geri-lo bem passa a ser essencial no estágio atual da história da sociedade, tanto para as organizações quanto para as pessoas. (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.21)

A observação de Teixeira Filho citada acima se aplica perfeitamente à organização que foi estudada nesta pesquisa, a PMMG, pois ela é essencialmente uma organização de serviços. É certo que o conhecimento sempre existiu e foi fundamental para as organizações.

O diferencial dos tempos modernos é que hoje existe a certeza de que ele precisa ser gerenciado. Ou seja, há uma preocupação do indivíduo em aperfeiçoar seu conhecimento, e da organização em captá-lo. A gestão do conhecimento na PMMG, sobretudo da retenção do conhecimento produzido pela organização, é justamente o foco da pesquisa aqui apresentada.

É importante salientar que, segundo Nonaka e Takeuchi (1995), existem duas formas de conhecimento: tácito e explícito. O conhecimento tácito é o conhecimento informal, que envolve também o aprendizado adquirido fora do espaço de trabalho. É intuitivo. Já o conhecimento explícito é formalizado nas organizações, e pode ser constituído por regras e normas de procedimentos. Por isso, enquanto o conhecimento explícito é facilmente transferível, o conhecimento tácito depende diretamente do esforço dos indivíduos em compartilhá-lo.

A competência coletiva se apresenta hoje como o caminho para a solução dos problemas organizacionais. É importante descobrir esse conhecimento e valorizá-lo na organização. Isso estimulará a todos a pensarem mais sobre a organização e identificar estratégias de como torná-la mais eficiente. Da mesma forma, é preciso proteger esse conhecimento. O fato de os indivíduos que detêm o conhecimento estarem deixando a organização sem transferir para a instituição o conhecimento acumulado deve ser visto como uma ameaça, que precisa ser repensada.

A saída de oficiais para a reserva é inevitável, posto que existe um tempo determinado por lei para a permanência na ativa². O que Figueiredo (2005) propõe

sugere a necessidade de se criar uma nova forma de pensar o período pré e pós reserva do oficial superior, o que implica em ações de gestão de pessoas.

Percebe-se que o aprendizado surte efeitos positivos nas organizações. O tema da aprendizagem organizacional tem merecido destaque entre vários autores e está sendo abordado por várias organizações. Partindo do princípio que o conhecimento está em todas as áreas da organização, conclui-se necessariamente que a aprendizagem também deveria estar aí presente.

Segundo Figueiredo (2005, p.3), aprender é algo que o ser humano faz desde que nasce. A curiosidade e a vontade de saber acompanham o indivíduo por toda a sua vida. E, para alguns, ensinar é ainda mais prazeroso. Portanto, nada mais natural que admitir que aprender e ensinar também sejam ações adotadas no ambiente de trabalho.

Pode-se questionar se tal processo ocorre atualmente na PMMG. Não há dúvida de que essa instituição gera novos conhecimentos, porém a apropriação do conhecimento que ela proporciona a seus integrantes parece não ocorrer de forma contínua. Ao contrário, existe total ruptura quando o oficial superior vai para a reserva. Esse aprendizado não é utilizado em “situações-problema”, nem é considerado como um elemento que pode ser acrescido ao desenvolvimento de competências gerenciais ou técnicas.

Figueiredo (2005, p.108) afirma que:

[...] perder seniores com frequência acaba por prejudicar a qualidade profissional e por comprometer a formação dos novatos. Não existindo seniores suficientes para treinar os novatos, os recém-contratados serão treinados por pessoas pouco mais experientes do que eles, resultando em formação falha, pouco apreciada pelo mercado e pelos clientes e de pouco valor.

Assim, se o conhecimento do oficial superior não for retido, os problemas que acometem a sociedade podem se repetir, mas a forma de resolvê-los não será uma adição de experiências positivas, ou a continuidade de um projeto. Será sempre uma forma “nova”, uma nova tentativa, uma nova experiência. E esta nova experiência quase nunca estará pautada nos erros anteriores, na tentativa de que não se repitam. Mesclar a experiência e o conhecimento do oficial superior da reserva com a experiência e o conhecimento do oficial superior que o substitui pode ser conveniente para ambos, importante para a corporação e útil para toda sociedade.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, serão analisados os dados obtidos nas entrevistas e na pesquisa documental, à luz das teorias sobre as quais se embasa esta pesquisa. A análise dos dados foi organizada em torno de três temas centrais, a saber:

- o conhecimento na PMMG;
- a importância do trabalho para o oficial superior;
- as estratégias para não se perder o conhecimento do oficial superior.

4.1 O conhecimento na PMMG

Durante a realização da pesquisa empírica foram identificadas, na PMMG, algumas ações de produção e retenção do conhecimento. A análise da situação atual é relevante, tendo em vista que, para fornecer posteriores sugestões de estratégias em termos de gestão do conhecimento, o que constitui um dos objetivos deste trabalho, é necessário primeiramente conhecer as iniciativas ora existentes.

Sobre o conhecimento na PMMG, percebe-se claramente que existe uma grande preocupação com a formação dos policiais, ou seja, com a produção e transmissão formal de conhecimento, sobretudo quando se trata do corpo de oficiais.

A PM supre o oficial de muito conhecimento, de muita informação. Os próprios cursos internos, obrigatórios ou não, são uma demonstração do quanto se aprende, do quanto se discute polícia e suas relações com a sociedade. (entrevistado 3)

Em razão do que expressaram alguns, constatou-se que a Academia de Polícia Militar (APM) é considerada muito importante para os oficiais, sendo vista inclusive como uma referência em nível nacional. Ali é o local onde se inicia a transmissão do conhecimento na PM. Constatou-se que a APM participa da construção do conhecimento, porque nesse local são oferecidos cursos a todos os oficiais que, depois de formados, vão para os batalhões para praticar o que foi aprendido.

A partir das aulas na APM, o oficial vai construindo seu conhecimento. Com o tempo e as diversas situações a que é submetido, aperfeiçoa esse conhecimento. Depois de iniciado esse processo, o conhecimento é enriquecido e por fim ultrapassa o indivíduo, no sentido de que o policial se transforma num agente de repasse.

Assim, a PMMG mostra-se atenta não somente à transmissão formal de conhecimento no início de carreira, através da formação do oficial, mas também se

mostra atenta à continuidade do processo de construção desse conhecimento, para benefício do próprio indivíduo e para benefício do grupo para quem este conhecimento é desejável – enfim, para benefício da instituição como um todo.

Na PMMG, praticamente toda a transmissão de conhecimento tácito é realizada de modo informal e não planejado, pelo contato direto entre parceiros de trabalho, chefes e subordinados. Por exemplo, um subcomandante conhece o modo de trabalhar de seu superior porque ao vê-lo trabalhar adquire uma parcela do seu conhecimento tácito. Porém, há um agravante: nem sempre são esses os indivíduos que posteriormente assumem a função de seus chefes. Nesse caso, o conhecimento restrito adquirido pelos subordinados passa a ser pouco importante em seu desempenho profissional, o que é individualmente frustrante. A instituição também perde, a partir do momento em que indivíduos podem assumir cargos sem dispor do conhecimento tácito necessário para tal.

Em todas as entrevistas percebe-se que cada oficial tinha orgulho da sua atuação e acredita que poderia ter acrescentado mais à PM. Todos os entrevistados manifestaram que, por algum motivo, seu conhecimento não foi devidamente aproveitado e que sua saída da PM se deu de forma precoce, se ponderada em relação à gama de conhecimentos que acumulou e não teve oportunidade de repassar para a instituição.

4.2 A importância do trabalho para o oficial superior

Inicialmente não se pretendia abordar esse tema neste trabalho, porém foi tão salientado na fala dos entrevistados, que acabou por ser incluído na análise dos dados. Os resultados da pesquisa colocam em relevo a relação íntima entre a gestão do conhecimento nas organizações e os sentimentos e atitudes dos indivíduos que produzem esse conhecimento e que seriam responsáveis pelo seu repasse. Assim, a pesquisa aponta que a gestão do conhecimento parece não estar somente relacionada a uma questão de eficácia organizacional, mas também à identidade e ao reconhecimento dos indivíduos no mundo do trabalho.

Eu ainda sou um coronel. Mesmo daqui a 10 anos ainda serei um coronel. Então, como deixar de pensar na PM? Ela me deu identidade, entende? Eu saí dela, mas ela não saiu de mim. (entrevistado 8)

Essa fala, mesmo quando acompanhada por um sorriso, demonstra tristeza pelo fato de o entrevistado estar afastado da corporação, da qual fez parte

durante 30 anos. O trabalho, para este e para todos os demais entrevistados, é concebido como mais do que apenas exercer uma função. Significa fazer parte de um grupo, pertencer a uma organização e ser respeitado. E o sentimento de fazer parte de um grupo auxilia as pessoas na construção de sua identidade e na compreensão do que seja qualidade de vida. Deixar a PM, para os entrevistados, foi muito mais do que parar de trabalhar ou não mais exercer funções de comando. Foi deixar na corporação parte de si mesmo e de sua história.

Vale salientar a importância do trabalho para a formação da identidade do trabalhador. Identidade e subjetividade fazem parte da realidade experienciada.

Segundo Vieira (2004, p.71):

A subjetividade é a compreensão que temos do nosso eu, que por sua vez envolve pensamentos e emoções. Nós vivemos nossa subjetividade em um contexto social no qual adotamos identidades, ou seja, as posições que assumimos e com as quais nos identificamos é que consistem nossas identidades.

Da mesma forma, Vieira e Garcia (2001) ressaltam o papel do trabalho para o indivíduo:

O trabalho é dentro da história da humanidade um elemento que se confunde com a própria vida, já que é ele o instrumento utilizado pelo próprio homem a fim de satisfazer as suas necessidades mais primárias, ou seja, de saciedade corporal e portanto de sobrevivência, ou seja, o homem interage junto aos recursos naturais a ele disponíveis a fim de buscar junto a estes elementos que lhe propiciam assegurar a sua existência.

É previsto que alguns oficiais superiores da reserva possam receber convite para retornar ao serviço ativo da PM. Essa hipótese de retorno consta no Estatuto da Polícia Militar com a denominação de reconvocação. Estes casos ocorreriam quando as atividades então desempenhadas necessitassem de uma continuidade quase que pessoal, e também quando fosse conveniente obter uma assessoria específica sobre um assunto, sobre uma atividade, ou até mesmo sobre uma área. A reconvocação, que tem sido um ato ora político ora absolutamente técnico, resulta de aspectos conjunturais. Já chegou a perfazer 9% dos oficiais superiores da ativa. Hoje, há apenas sete oficiais reconvocados na PMMG.

É interessante notar que, numa sociedade onde a administração pública se preocupa com gastos, esse mecanismo – a reconvocação – não é utilizado eficazmente. Esse é um mecanismo que pode representar ganhos econômicos para a instituição, porque a reconvocação implica apenas no pagamento de uma gratificação adicional de um terço do vencimento do reconvocado, e, além disso, não

envolve custos com recrutamento, seleção e treinamento. Além disso, há possíveis ganhos em relação à retenção de conhecimento na corporação e ganhos em relação à garantia de uma maior continuidade de ações e condutas, muitas vezes solapadas por mudanças políticas. Além disso, o mecanismo da reconvocação contribui para resgatar o já abordado sentimento de pertencimento do oficial da reserva, sustentando sua identidade. Finalmente, a reconvocação pode prover ganhos sociais, uma vez que o usuário do serviço de polícia possivelmente ganha com um serviço policial de melhor qualidade.

Não se conhecem casos de reconvocação de oficiais superiores para desempenho de atividades eminentemente operacionais, diferentemente do que ocorre no caso de praças (não-oficiais), que podem ser reconvocados para atividades de menor risco, mais estáticas, que excepcionalmente irão demandar emprego da força. O ganho com a reconvocação do oficial superior estaria na premissa de não se perder experiências e conhecimentos. Como a transferência para a inatividade se processa de forma abrupta, a reconvocação seria um processo que permitiria a transferência de conhecimentos, possibilitando sua continuidade e disseminação. Entre os entrevistados, dois haviam sido reconvocados. Um deles, ao ser questionado sobre o motivo que o fez querer voltar à instituição, disse o seguinte:

Primeiramente foi a possibilidade de voltar ao convívio da instituição onde eu passei durante 30 anos, não é? Eu acho que essa convivência é muito importante, porque quando a gente vai para a reserva, sente, de certa forma, uma solidão muito grande.... Então esse retorno para mim serviu mesmo como terapia, uma forma de eu atenuar aquela solidão inicial. (entrevistado 4)

Pode-se perceber nessa fala como deixar a instituição é algo difícil para o oficial superior. Os laços ali estabelecidos são muito fortes. O que se viu entre os entrevistados foi um sentimento de “orfandade” quando saem da corporação. Alternativamente, esse sentimento poderia ser transformado em um sentimento de emancipação: o oficial poderia continuar a se sentir como “filho”, mas com autorização de deixar a casa paterna e gerir a própria vida. Essa harmonia poderia ser concretizada com um acompanhamento no final da carreira do oficial superior, ou seja, uma gestão de pessoas que preparasse o oficial para a reserva. Assim, a retirada do oficial para a reserva não constituiria uma ruptura na sua vida, mas uma abertura a novas possibilidades e novos desafios, que incluem sua contribuição para o desenvolvimento do conhecimento na corporação.

4.3 Sugestões para não se perder o conhecimento do oficial superior

Este último tópico apresenta sugestões de estratégias possíveis para que o conhecimento do oficial superior não se perca com sua saída da PM. Da mesma forma que nas seções anteriores, toda ação aqui apresentada é apoiada em sugestões oferecidas pelos entrevistados e na interpretação dos seus relatos. São elencadas abaixo formas possíveis para manter o conhecimento dos oficiais superiores na organização. Algumas já existem e devem ser revigoradas. Outras constituem uma inovação para a organização.

Encontros, seminários, ciclos de palestras

De acordo com alguns oficiais entrevistados, a PMMG realizou encontros, seminários e ciclos de palestras com maior frequência na década de 80. Nesses eventos, vários oficiais da ativa tinham a oportunidade de relatar suas experiências pessoais, quer na área operacional, quer na área administrativa.

Os entrevistados observaram que nesse tipo de evento o expositor tem a oportunidade de narrar suas experiências pessoais, além de ser levado a empreender pesquisas e leituras para a preparação de sua exposição. Essa ação valoriza, portanto, a experiência individual no trabalho e o esforço de pesquisa e atualização do oficial. Além disso, os oficiais têm a oportunidade de se tornarem referência em determinada área ou de se tornarem símbolos de eficiência na corporação.

Rede PM

A PMMG possui uma rede interna (Intranet) para comunicações entre seus órgãos. Ali também estão disponibilizados, para os usuários cadastrados, arquivos com a legislação pertinente e normas administrativas e operacionais. Entretanto, segundo os entrevistados, raramente são publicados trabalhos elaborados por integrantes da PM, com o que se perde uma grande oportunidade de veiculação e de divulgação dos trabalhos de pesquisa, das experiências e das propostas.

Este seria um tipo de ação a ser praticada por oficiais tanto da ativa quanto da reserva, quando inclusive o oficial teria mais tempo para se dedicar à

pesquisa e ao estudo. O oficial da reserva poderia usar este instrumento para continuar a dialogar com a organização e com os pares que ali ficaram.

Convites sistemáticos

A Academia de Polícia Militar tem um quadro de militares-professores, que são denominados “instrutores”. Nos cursos técnicos (de formação e graduação) há prevalência numérica desses professores sobre os professores civis. Quase sempre os instrutores são tenentes e capitães. Infelizmente o mesmo não acontece em relação aos cursos para oficiais, onde a presença de professores militares é reduzida (hoje, é constituído por 28 professores civis e por dois militares). Tais cursos, delegados à Fundação João Pinheiro em 1982, acabaram por assumir um escopo mais crítico e teórico, e menos operacional, “dispensando”, em grande parte, o conhecimento adquirido ao longo da carreira pelos próprios oficiais.

A presença dos oficiais na sala de aula poderia também ser viabilizada através de convites aos oficiais para o proferimento de palestras, debates, conferências ou outras formas de participação pontual nas aulas. Em razão do pequeno número de convites formulados, perde-se a oportunidade de oferecer aos alunos um maior contato com profissionais tidos como competentes, ou mesmo referências na organização. Ressalte-se que, por outro lado, seria também valorizado o trabalho do indivíduo, importante para a construção e manutenção de sua identidade.

Estudo de caso

Após o término de eventos inusitados ou complexos, a PMMG utiliza a metodologia de estudo de caso – com menos intensidade do que seria desejável, conforme opinião de um dos oficiais entrevistados – para examinar erros e acertos nas denominadas “ocorrências de alta complexidade”. O processo se inicia com a designação e convocação de uma equipe de oficiais que não participaram do fato.

Os estudos de caso oferecem uma grande oportunidade de contar com a participação de oficiais da reserva, que têm mais tempo disponível para conduzir os trabalhos. Seria uma maneira interessante de se manterem em contato com a organização, se manterem atualizados e, ainda, participarem ativamente da gestão do conhecimento na PM.

Revisão doutrinária

Pelo tempo de existência e resultados proporcionados à sociedade, pode-se dizer que a Polícia Militar mineira é uma instituição bem estruturada. Verificou-se que há inúmeras rotinas administrativas e operacionais sistematizadas e à disposição de usuários institucionais. Periodicamente essas rotinas são revistas e atualizadas, através de comissões especialmente designadas. É importante destacar que se trata de conhecimento explícito, produzido compulsória e ininterruptamente pela PMMG, para garantia de seu próprio funcionamento.

Hoje há a designação de alguns oficiais para compor as comissões de revisão da doutrina. Por outro lado, segundo os entrevistados, uma atitude mais produtiva seria que os indivíduos interessados em desempenhar a tarefa de revisão doutrinária fossem convidados a fazê-lo, sendo chamados principalmente aqueles que podem contribuir com experiência e conhecimento. Quando se designa alguém para uma atividade que exige idéias e experiência, como é o caso, o resultado pode ser comprometido, pois rever a doutrina de uma instituição como a PMMG exige conhecimento prévio e envolvimento, isto é, muito mais do que o simples cumprimento de uma tarefa. O oficial superior da reserva é aqui lembrado como um elemento relevante na participação de trabalhos de revisão doutrinária, visto ter acúmulo de conhecimento e experiências que o capacitam a visualizar a totalidade da organização.

Política de sucessão

Em grande parte das empresas privadas de porte há uma política de renovação de quadros, com critérios bem definidos, elencando atributos e requisitos que orientam as substituições ou sucessões em cargos de chefia. Na PM, o critério de ascensão a cargos superiores é pautado por normas estabelecidas no regulamento de promoção de oficiais. Há um plano de carreira bem definido, sendo as promoções realizadas a partir de critérios objetivos previstos no citado regulamento, em função do número de vagas existentes, pré-definidas à escolha dos candidatos. Por outro lado, os critérios de escolha na alocação dos recém-promovidos são mais subjetivos, o que pode se tornar um problema, principalmente em uma organização que se considera pautada por princípios racionais e burocráticos.

Um fato que merece destaque é a constatação de que a ausência de uma política de sucessão, importante para uma gestão de pessoas mais eficaz e também mais humanista, gera transtornos para os oficiais que se retiram para a reserva. Segundo os entrevistados, isso se aplica não apenas aos oficiais, mas aos integrantes da PM em geral. Há inúmeros casos de depressão, alguns graves, distúrbios coronários e cerebrais e outras doenças que atingem os recém-transferidos para a reserva. A não preparação para a inatividade gera problemas físicos e emocionais. Esse tipo de reação tem a ver diretamente com as questões relativas à identidade do oficial, já discutidas anteriormente.

A interação com o oficial da reserva

Quando explorada a questão de possíveis contribuições do oficial da reserva para a corporação, os entrevistados concordaram quanto ao seu importante papel como transmissores de conhecimento na PM, em uma política de gestão de conhecimento da instituição. Segundo os entrevistados, na construção do conhecimento há outros fatores pertinentes além do acesso a informações e utilização extensiva de tecnologia.

Em vista do que foi apurado nas entrevistas, chega-se à conclusão de que o oficial carrega para a inatividade um acervo extraordinário de experiência e conhecimento não aproveitado pela instituição. Isto faz com que os oficiais da ativa, segundo os entrevistados, eventualmente “reinventem a roda, ainda que com outro nome”. Um problema inerente a esse aspecto é o fato de tal reprodução implicar em desperdício de tempo e dinheiro, dentre outros prejuízos.

CONCLUSÃO

O trabalho aqui desenvolvido objetivou identificar ações existentes na PMMG em termos de produção e retenção do conhecimento e apontar ações no sentido de superar possíveis lacunas, sobretudo no tocante à retenção do conhecimento do oficial superior que parte para a reserva. Assim, buscou-se apresentar, a partir do ponto de vista do oficial superior da reserva, possíveis estratégias de captação do seu conhecimento antes e após sua transferência para a reserva, o que impõe à PMMG também a repensar sua gestão de pessoas.

O oficial superior é obrigado a passar por ricas etapas de preparação, e suas atividades opcionais, tais como cursos e estágios eventuais em diversas áreas,

dentro e fora da corporação, o tornam ainda mais provido de habilidades e conhecimentos. Porém, ao cumprir seu tempo máximo na PM, o oficial é compelido a deixar a corporação, sem uma preparação psicológica ou um acompanhamento institucional. Vale também dizer que o oficial superior está no ápice de sua carreira quando é compelido a deixar a PM. Ele deixa o serviço ativo quando se encontra em sua fase mais produtiva, quando possui o maior acúmulo de conhecimentos, e ainda é bastante jovem, com cerca de 50 anos.

O problema mais grave quanto à difusão de conhecimento é o fato de esse oficial deixar a organização sem que seu sucessor o tenha acompanhado e aprendido com ele, o que evidencia a falta de uma política de sucessão na instituição. Outro problema detectado com relação à retenção do conhecimento é que parte da memória da corporação se perde com a saída do oficial. A maioria desses oficiais, ao deixar a corporação, é totalmente esquecida, e suas idéias e experiências são perdidas.

Baseando nos dados levantados por este trabalho, chega-se à conclusão de que seria interessante que os órgãos responsáveis pelas ações estratégicas de gestão de pessoas da PMMG tecessem reflexões sobre o resultado da perda do conhecimento com o afastamento dos oficiais superiores, e buscassem formas de reter parte desse conhecimento enquanto o profissional pertence à categoria ativa, ou aproximá-lo novamente da corporação após sua saída para a reserva. Acredita-se assim que este estudo pode provocar mudanças futuras e evocar uma administração cada vez mais moderna e sensível aos avanços da gestão moderna.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, Cláudia S. **A metamorfose da aprendizagem organizacional**: uma revisão crítica. In: RUAS, R. et al. (org.) *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- DE MARCO FILHO, Luiz. **História Militar da PMMG**. 6.ed. rev. e aum. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar da PMMG, 1999.
- FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do Conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2005.
- KIM, D. H. **O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional**. In: KLEIN, D. A. (org). *A gestão estratégica do capital intelectual*:

recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998, p. 61-92.

MASLOW, A. H. **A theory of human motivation**. *Psychological Review*, July 1943, apud MAXIMIANO, A. C. Teoria Geral da Administração da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2a edição, São Paulo: Atlas, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company**: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford Blackwell, 1995.

SANTOS, M. A. **A formação básica do policial militar de Minas Gerais**: as especificidades do ensino militar em relação à educação profissional de nível técnico. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro - Escola do Governo, 2000.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

VIEIRA, Adriane. Cultura, poder e identidade nas organizações. Revista da FEAD-Minas, Belo Horizonte, v. 1, n.1, p. 61-75, jan./jun. 2004.

VIEIRA, Adriane; GARCIA, Fernando C. **A gestão do conhecimento na fábrica automotiva automatizada**: novas formas de selecionar e formar os trabalhadores. In: II ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO – ABET, 24 a 26 de outubro de 2001, Salvador/Ba.

¹ Na Lei Nº 5.301, de 16 de outubro de 1969, que contém o Estatuto dos Militares de Minas Gerais, lê-se:

“Art. 3º - No decorrer de sua carreira pode o militar encontrar-se na ativa, na reserva ou na situação de reformado.

§ 1º - Militar da ativa é o que, ingressando na carreira policial-militar, faz dela profissão, até ser transferido para a reserva, reformado ou excluído.

§ 2º - Militar da reserva é o que, tendo prestado serviço na ativa, passa à situação de inatividade.

§ 3º - Reformado é o militar desobrigado definitivamente do serviço.”

² Este trabalho, no entanto, não se propõe a discutir os prazos de vida profissional na ativa.