

# A COMUNIDADE VIRTUAL DE PRÁTICA E O MODERADOR NA ACADEMIA NACIONAL DE POLÍCIA: NOVAS PERSPECTIVAS DE APRENDIZAGEM

**TALLES AMARAL MACHADO**

POLÍCIA FEDERAL - GOIÂNIA/GO

**LUÍS ANTÔNIO VILALTA**

FACULDADE ALVES FARIA - ALFA



## RESUMO

O presente artigo contribui para a discussão acerca da necessidade de reconhecimento oficial das comunidades virtuais de prática (VCOP) como eventos de educação continuada, e o moderador comunitário como atividade de magistério perante a Academia Nacional de Polícia. A pesquisa, de natureza qualitativa e caráter exploratório abordou a aprendizagem como ação estratégica na Polícia Federal e aspectos gerais envolvendo as comunidades. Dentre as VCOPs analisadas, constatou-se a presença de VCOPs ativas e inativas, sendo apontado como fator crítico o patrocínio de setores estratégicos da Polícia Federal. Aspectos organizacionais das VCOPs e a sua aplicação como modo de exercício de atribuições funcionais relacionadas à aprendizagem nos setores estratégicos da Polícia Federal são apresentados como potencialidades das comunidades. Ao final, são apresentadas as lacunas normativas e as suas implicações, cuja formalização poderá impactar positivamente nas ações educacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunidades Virtuais de Prática. Aprendizagem. Moderador. Gestão do Conhecimento.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo pretende abordar as comunidades virtuais de prática (VCOP) mantidas pela Academia Nacional de Polícia (ANP)

no site [www.ead.dpf.gov.br](http://www.ead.dpf.gov.br)<sup>1</sup>, como plataformas tecnológicas para aprendizagem na Polícia Federal (PF), bem como o papel do moderador nas atividades comunitárias.

As ações educacionais à distância da ANP são executadas pelo Serviço de Capacitação e Ensino à Distância (SECAED) ao qual compete “*gerar estratégias, produtos e serviços que estimulem o aprendizado contínuo para o desenvolvimento das competências profissionais*” (Art. 138 da IN n. 013/2005-DG/DPF) (POLÍCIA FEDERAL, 2005).

O site anuncia a existência de vinte e quatro VCOPs contendo, respectivamente, suas páginas de acesso em que são anunciadas: a área do conhecimento, as propostas de práticas de aprendizagem e a unidade da Polícia Federal (PF) patrocinadora da comunidade. Conforme Braga (2008, p. 55) o patrocinador “é o gestor que reconhece a importância estratégica da CoP<sup>2</sup> e que dela participa, responsabilizando-se pelos recursos necessários à sua manutenção e pela sua contribuição aos objetivos organizacionais”.

A criação das VCOPs decorre de pedido das unidades patrocinadoras da Polícia Federal, ou por iniciativa do SECAED, nestes casos, conjugadas a cursos na modalidade EaD. O modelo de concepção é *top down*, e a liberdade de criação é restrita. As VCOPs reúnem servidores da PF na qualidade de membros e moderadores, sendo estes, em geral, indicados pelas unidades patrocinadoras e suplementarmente pelo SECAED. Adota-se como plataforma tecnológica o *software* MOODLE<sup>3</sup>, plataforma utilizada para as atividades *e-learning*<sup>4</sup> da ANP. (MACHADO, 2018)

O presente artigo pretende responder à pergunta: Qual a contribuição das VCOPs e dos moderadores na aprendizagem na Polícia Federal? Por meio de estudo de caso sobre as VCOPs serão analisados aspectos da aprendizagem e a sua contribuição aos objetivos estratégicos da PF. A presente pesquisa se caracteriza como estudo exploratório

---

1 Portal de educação à distância da Polícia Federal

2 COP – Comunidades de prática.

3 MOODLE: Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment (Ambiente de Aprendizagem Dinâmico Orientado a Objetos Modulares).

4 O *e-learning* é uma forma de aprendizado, com conteúdo disponível *on line* das atividades de aprendizagem do aluno, podendo ser síncrono ou assíncrono.

e tem abordagem qualitativa. A coleta de dados decorre da análise documental e da observação assistemática do pesquisador, e propõe a formalização das VCOPs como eventos de educação continuada, e o reconhecimento do moderador como atividade de magistério pela ANP.

## 2. AS COMUNIDADES DE PRÁTICA

Sob o influxo da gestão do conhecimento (GC), a aprendizagem organizacional tem em sua gênese o ato de criação e absorção do conhecimento pelos indivíduos, o qual ocorre por meio de processos interativos, em que o compartilhamento assume papel instrumental (NONAKA, 1997). A aprendizagem assume a condição de macro-processo de todo o sistema de criação do conhecimento, necessária à capacitação das pessoas. Pela importância da aprendizagem nas organizações, Senge (2009) cunhou a expressão “organizações de aprendizagem” para designar as organizações que utilizam continuamente a aprendizagem como fonte de valor. Garvin (1993) afirma que uma organização de aprendizagem é uma organização hábil em criar, adquirir e transferir conhecimento e modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e *insights*.

O conhecimento é resultado da reflexão e contextualização da informação (SEVIBY, 1997) em atividade essencialmente humana (NONAKA; TAKEUCHI, 2008) que, por vezes, opera em nível inconsciente (POLANYI, 1967) na mente das pessoas. Schmitt (2012, *apud* LEONARD; SENSIPER, 1998, p. 39) considera o conhecimento “como um subsistema da informação: é subjetivo, ligado ao comportamento significativo, e possui elementos tácitos surgidos da experiência”.

Sveiby (1997) funcionaliza o conhecimento como uma capacidade de agir com um propósito, visto que ele está próximo ou leva à ação. No mesmo sentido Tarapanoff (2006, p. 122):

*Constitui conhecimento toda a informação internalizada ou assimilada por um indivíduo, orientada para a ação. Dito de outra forma, conhecimento é todo aquele estado mental (ou seja, disposição neuronal concreta), que possui um sujeito, causado por determinada informação, e permitindo a esse*

*sujeito tomadas de decisão adequadas e realização de ações concretas, resultantes dessas decisões.*

O conhecimento pode ser explícito ou tácito. Enquanto o conhecimento explícito é facilmente codificado e transferível, o conhecimento tácito é difícil de formalizar e comunicar, podendo existir de forma inconsciente na mente das pessoas, conforme aduz Polany (1967, p. 4) “podemos saber mais do que conseguimos dizer”. O conhecimento tácito também pode ser expresso em habilidades. Segundo Choo (2003, p. 188):

*O conhecimento tácito é difícil de verbalizar porque é expresso por habilidades baseadas na ação e não pode se reduzir a regras e receitas. É aprendido durante longos períodos de experiência e de execução de uma tarefa, durante as quais o indivíduo desenvolve uma capacidade para fazer julgamentos intuitivos sobre a realização bem-sucedida da atividade.*

Batista (2008) cita as COPs como práticas de gestão do conhecimento vinculadas a aspectos de gestão dos recursos humanos, ao lado de outras práticas como os fóruns e listas de discussão, a educação corporativa, as narrativas, *mentoring*, *coaching* e as universidades corporativas.

A temática das COPs vincula-se à aprendizagem organizacional, constituindo-se em um instrumento de gestão do conhecimento. A ênfase é dada à gestão de contextos, como espaços de interação entre os membros de uma organização (ALVARENGA NETO, 2005). Em Nonaka e Takeuchi (2008) este contexto é identificado como “*ba*” que significa lugar em sua dimensão espaço e tempo. Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) elencam o contexto como elemento capacitador na criação do conhecimento que influencia o compartilhamento do conhecimento nas organizações.

A ideia subjacente às COPs surge como uma possibilidade de aprendizagem situada em Lave e Wenger (1991). Os autores contestam o pensamento da época sobre a aprendizagem e propõem uma abordagem social, vinculada a um contexto, dinâmica e evolutiva em que os aprendizes, por meio da interação com os membros experts, se engajam, absorvem conhecimento e se identificam. Posteriormente, Wenger (1998) preconizou as COPs em três dimensões: engajamento mútuo, pela interação de seus membros e que leva à criação de signifi-

cado compartilhado por estes; o empreendimento conjunto, caracterizando o objetivo comum; e o repertório compartilhado, representado por artefatos de comunicação, como jargões e termos utilizados entre os membros.

Sob a influência de Brown e Duguid (2000) conforme citado por WILBERT (2015), as COPs transcendem para o contexto organizacional das empresas, com ênfase na resolução de problemas (PEN-FOLD, 2010). Como ferramentas de GC, Wenger, MacDermott e Snyder (2002) estruturam as COPs em três elementos fundamentais: um domínio do conhecimento que define um conjunto de questões; uma comunidade de pessoas que se preocupam com esse domínio; e a prática, representada pela dinâmica da interação, as atividades que os membros compartilham, e por meio delas desenvolvem o domínio. Os autores definem as COPs como:

*um grupo de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas, uma paixão sobre um tópico ou que aprofundam seu conhecimento e expertise nessa área, interagindo em uma base contínua (WENGER; MACDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 04).*

Wilbert (2015) conceitua as COPs como,

*um grupo formado por pessoas que informal e voluntariamente se unem para compartilharem conhecimentos sobre um domínio e discutem problemas, paixões e interesse sobre ele em interações regulares visando ao aumento de sua própria competência por meio da aprendizagem situada ou para resolver problemas vinculados ao domínio, para atingir objetivos da organização (WILBERT, 2015, p. 54).*

As COPs podem ser presenciais ou virtuais. A diferença entre ambas reside na forma como ocorre a interação entre as pessoas. Nas VCOPs a interação é mediada por tecnologia de informação e comunicação, como plataforma tecnológica de suporte à interatividade, a exemplo das redes sociais (DALKIR, 2005). A diferença reside na forma da interação entre as pessoas, portanto, as COPs também podem assumir caráter misto, presencial e virtual, com variação em intensidade entre estas.

A literatura sobre as COPs revela o seu uso como instrumento de gestão organizacional (KISLOV; HARVEY; WALSHE, 2011),

como instrumento de GC (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; ALVARENGA NETO, 2005), na aprendizagem virtual (KIENLE; WESSNER, 2005), como ferramenta de GC em ambiente de projetos (VILLANUEVA-LLAPA, 2014), como promotoras de novos conhecimentos (MARIA; FARIA; AMORIM, 2008; BORZILLO, 2009), em processos de inovação (WILBERT, 2015), na resolução de problemas e padronização de práticas (WENGER; MACDERMOTT; SNYDER, 2002).

Em estudo publicado pela *Asian Productivity Organization* (2010), as COPs revelaram-se como formas adequadas em todas as etapas do processo de gestão do conhecimento: identificação, criação, retenção, compartilhamento e aplicação do conhecimento (APO, 2010).

Segundo Chu e Khosla (2009), citado por Schmitt (2012):

*[...] as CoPs aumentam as competências essenciais da organização, dinamizam a aprendizagem e a inovação, propiciam maior eficiência nas rotinas de trabalho e otimizam a capacidade de resposta aos problemas internos e externos à instituição.*

Portanto, as COPs podem operar no contexto das organizações, assim como no contexto educacional. Enquanto o contexto educacional enfatiza o seu papel na aprendizagem colaborativa, as organizações enfatizam a resolução de problemas, realização de tarefas e organização de equipes (PENFOLD, 2008; ALVARENGA NETO, 2005).

### **3. MODERADOR**

Contrariamente às COPs que surgem espontaneamente pela vontade de seus membros, as COPs projetadas são formas de reorganização da hierarquia presente nas organizações, sendo natural, portanto, a atribuição de determinadas funções a setores ou pessoas. Destacam-se as funções de coordenador, patrocinador, membro e moderador (BRAGA, 2008), em que este último assume a centralidade das atividades comunitárias. Segundo Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 80),

*uma quantidade de estudos mostraram que o fator mais importante para o sucesso da comunidade é a vitalidade da liderança. O moderador é o membro da comunidade que mantém*

*o foco no domínio, gerencia os relacionamentos e desenvolve a prática.*

Para Lisbôa e Coutinho (2009, p. 3) o moderador,

*constitui um elemento essencial para que a comunidade se torne um espaço de aprendizagem informal, baseado na interação e colaboração, garantindo, assim, a construção do conhecimento. Para além disto, deve contribuir para que a comunidade torne um espaço que prime pelo diálogo, e que respeite a diversidade com um factor determinante na construção da identidade do grupo.*

A figura do moderador, em geral, está associada a eventos educacionais coletivos, como a mesa-redonda, o simpósio, o seminário, o fórum e o congresso, assumindo posição nestes eventos como mediador ou coordenador. Historicamente, a atividade do moderador em comunidades consistia em controle de acesso, avaliação de conteúdo e a disseminação de normas da organização, posteriormente, evoluindo para uma postura de anfitrião na comunidade (CLEMENTI, 2014).

Nas COPs o diálogo assume destacada importância ao processo de aprendizagem, pois, por meio deste o grupo analisa as questões complexas sob diferentes perspectivas, trazendo à tona a experiência e o modo de pensar das pessoas. Senge (2017, apud BOHM, 1989, p. 350) identifica três condições básicas, necessárias ao diálogo:

- 1. Todos os participantes devem "suspender" seus pressupostos, literalmente colocando-os "como se estivessem suspensos diante de nós";*
- 2. Todos os participantes devem encarar uns aos outros como colegas;*
- 3. Deve haver um "facilitador" que "mantenha o contexto" do diálogo.*

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) citam o gerenciamento de conversas como um dos melhores meios para o compartilhamento e criação de conhecimento e elenca quatro princípios: a) estímulo à participação, por meio de gerentes ou um mediador, o qual incentiva e facilita a interação entre os membros de um grupo; b) definição de regras de etiqueta para conversas, conduzindo o processo por uma abordagem assertiva, ou seja, de maneira construtiva e produtiva; c)

formulação das conversas de maneira apropriada, adotando conceituação adequada ao contexto; e d) incentivo ao uso de linguagem inovadora, buscando novos conceitos que expressem novas ideias.

Em VCOPs projetadas, os moderadores devem possuir perfil adequando à sua natureza. Pesquisas sobre o perfil do moderador apontam para os seguintes atributos: liderança (WENGER; MACDERMOTT; SNYDER, 2002, CLEMENTI, 2014; WILBERT, 2015; KATO; DAMIÃO, 2006; MIRANDA; OSÓRIO, 2008); não ser autoritário (MIRANDA; OSÓRIO, 2008); ser motivador (CORREIA, 2007; CLEMENTI, 2014; WILBERT, 2015; SCHMITT, 2012; KATO; DAMIÃO, 2006); integrador (KATO; DAMIÃO, 2006; DIAS, 2008); sustentar o ambiente (WILBERT, 2015); promover a sinergia (CLEMENTI, 2014); ser assertivo (CLEMENTI, 2014); ter habilidade em tecnologia (KATO; DAMIÃO, 2006), orientado para a aprendizagem (CLEMENTI, 2014).

Quanto às suas atribuições, pesquisas apontam que o moderador deve: promover o envolvimento (DIAS, 2008); promover a interação entre os membros (DIAS, 2008; CORREIA, 2007; CLEMENTI, 2014; SCHMITT, 2012); estimular o senso de pertença (WENGER; MACDERMOTT; SNYDER, 2002, CLEMENTI, 2014); estimular e reconhecer práticas (WENGER; MACDERMOTT; SNYDER, 2002, CLEMENTI, 2014); construir significados (ALVES; BARROS; OKADA, 2009; DIAS, 2008; CORREIA, 2007); promover a confiança (DIAS, 2008; SCHMITT, 2012); sintetizar discussões e auxiliar membros (CORREIA, 2007); conhecer o domínio (WENGER; MACDERMOTT; SNYDER, 2002; CORREIA, 2007; MIRANDA; OSÓRIO, 2008); promover a cultura de compartilhamento (CLEMENTI, 2014), estimular práticas (WENGER; MACDERMOTT; SNYDER, 2002, CLEMENTI, 2014), sustentar a comunidade (CLEMENTI, 2014).

A essência da atividade de moderação, embora requeira domínio do conhecimento está mais associada à motivação, à interatividade dos membros e à construção de significados, sendo este o ponto de partida para os processos de gestão do conhecimento que estimulem novos conhecimentos, aspecto que se distancia do papel do professor (ALVES; BARROS; OKADA, 2009; DIAS, 2008).

WILBERT (2015) ao considerar os cinco aspectos que influenciam processos de inovação nas VCOPs analisadas: domínio, prática, dinâmica, estrutura, membros e moderadores, concluiu em sua pesquisa que o fator humano contribui em 53% nos processos de inovação, dos quais 40% são atribuídos aos membros e 13% aos moderadores, o que ressalta a elevada importância da atividade de moderação.

#### **4. A APRENDIZAGEM COMO AÇÃO ESTRATÉGICA NA POLÍCIA FEDERAL**

A Polícia Federal estipulou suas diretrizes estratégicas para atuação institucional por meio da Portaria n. 4453/2014-DG/DPF, assim divididos: Plano Estratégico, Portfólio Estratégico e Mapa Estratégico. Estabelece como seu negócio a ciência policial, com a missão de exercer as atribuições de Polícia Judiciária e Administrativa da União, a fim de contribuir na manutenção da lei e da ordem, preservando o Estado Democrático de Direito. Como visão de futuro, a Polícia Federal ambiciona tornar-se referência mundial em Ciência Policial (POLÍCIA FEDERAL, 2014).

A capacitação é elencada como fator crítico de sucesso para o alcance dos objetivos estratégicos, sendo prevista a sua execução por meio de programas contínuos de educação e capacitação, individual e coletivo, e com avaliações periódicas que sejam refletidas na carreira (POLÍCIA FEDERAL, 2014).

O portfólio estratégico, por sua vez, é composto de dez objetivos institucionais, decompostos em quarenta e três ações estratégicas, sendo relevante ressaltar a expressa menção à necessidade de treinamento e capacitação adequados aos servidores em vinte e sete delas, revelando, portanto, que a aprendizagem assume acentuada importância dentre os fatores críticos de sucesso, por ser condicionante à consecução dos objetivos estratégicos. Segundo Tarapanoff (2006, p. 121), o fato de o conhecimento poder converter-se em valor para uma organização significa, em sentido amplo, que ele pode contribuir de modo evidente para a consecução dos objetivos perseguidos por esta organização.

Na consecução de seus objetivos, a PF é apoiada pela ANP como escola de governo, sendo responsável pelas ações de capacitação de seus servidores em ações que materializam a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), programa instituído pelo Decreto n. 5.707/2006 (BRASIL, 2006).

Internamente foi instituída a Política de Desenvolvimento de Pessoal (PDP) pela Portaria n. 6194-DG/DPF, tendo por diretrizes (art. 3º): a promoção da gestão do conhecimento; o incentivo a criação de novos métodos de capacitação e desenvolvimento; a ampliação do portfólio de cursos; o estímulo ao uso da plataforma de ensino à distância; o estímulo ao autodesenvolvimento dos servidores e a promoção da cultura de aperfeiçoamento contínuo; o emprego dos servidores como multiplicadores de conhecimentos e habilidades para o alcance dos objetivos da instituição. A consecução destes objetivos é realizada por meio de programas permanentes de capacitação (art. 4º). (POLÍCIA FEDERAL, 2016)

## **5. AS COMUNIDADES VIRTUAIS DE PRÁTICA DA ANP: ASPECTOS GERAIS**

As VCOPs mantidas no site da ANP possuem características peculiares, tais como a área do domínio do conhecimento, o seu propósito ou a vinculação a outras ações educacionais.

O domínio das VCOPs, em geral, reporta-se à área do conhecimento de setores da PF, podendo indicar atividades-fim da PF como a VCOP da Corregedoria Geral (COGER&CORs) e a VCOP da Coordenação de Polícia de Migração (CPMIG), ou atividades-meio como a VCOP do Comitê Gestor de Capacitação (CGC) e ainda o conhecimento em torno de sistemas informáticos como as VCOPs do Sistema Eletrônico de Informação (SEI-PF) e Sistema Palas Pandora (CSPP).

Observa-se ainda a existência de VCOPs com o propósito de desenvolver o conhecimento científico. Contrariamente às demais VCOPs que possuem um contexto cotidiano que espelha a rotina de trabalho de seus membros, estas VCOPs estão inseridas em um contexto formalmente educativo. VCOPs com o propósito acadêmico podem ser utilizadas para a configuração mais rápida de problemas

subjacentes, orientar a estruturação de serviços e mapear competências necessárias às práticas funcionais da organização (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002). Enquadram-se nesta categoria as VCOPs Terrorismo, Violência Política e Contraterrorismo (TVPC) e a Organização Criminosa Cibernética (CYBER-ORCRIM).

Há ainda aquelas VCOPs que projetam a estrutura hierárquica da PF, de que são exemplo as VCOPs CPMIG e T&D. Essa característica é ressaltada pela migração da interação entre os servidores para as comunidades, quando no exercício de suas funções. Dado que a burocracia impõe meios formais de interação, de que é exemplo a veiculação de informes por meio de publicações e boletins informativos, os quais, em geral são dotados de generalidade e abstração, nestas VCOPs os moderadores, oriundos dos setores estratégicos da PF, organizam tematicamente os conhecimentos em repositórios e oportuniza aos membros a discussão das questões envolvidas de forma contextualizada.

As VCOPs podem ainda ser conjugadas a cursos na modalidade EaD como as VCOPs SEI-PF, CSPP, CPMIG<sup>5</sup>, Combate aos Desvios de Recursos Públicos (SRDP), ou autônomas, como as VCOPs T&D, Academia Nacional de Polícia (ANP) e a Gestão Estratégica (CGE), dentre outras.

As VCOPs que operam no contexto da PF, ou seja, aquelas não vinculadas a cursos assumem caráter instrumental, pois promovem a aprendizagem organizacional que resulta no aperfeiçoamento das atividades funcionais dos seus servidores. Estas VCOPs evidenciam a predileção de seus membros em interagir nas comunidades para o desempenho de suas funções, portanto, englobam o perfil de outros arranjos sociais, como as equipes operacionais.

As VCOPs conjugadas, por outro lado, ampliam a aprendizagem, pois ao tempo em que o curso transmite o conhecimento explícito, conhecimento passado, estático, a comunidade projeta o aluno na qualidade de membro, proporcionando novas experiências, formas de engajamento e a possibilidade de se identificar com o grupo a partir do domínio por meio de práticas promotoras do conhecimento tácito. A estratégia do SECAED de concepção de VCOPs conjugadas acrescen-

---

5 A VCOP CPMIG era autônoma, sendo posteriormente vinculada a cursos na modalidade EaD por ação do SECAED. (MACHADO, 2018)

ta inegável valor aos cursos EaD, pois, por meio das VCOPs os pontos negativos são eliminados, como a ausência de interatividade e a construção colaborativa do conhecimento.

## **6. MODERADORES**

A qualidade de moderador é conferida pelo SECAED com a inscrição do servidor como usuário *máster* em uma dada VCOP, o que lhe confere privilégios de administrador para configurações tecnológicas, formular convites e inscrever membros ou excluí-los, criar fóruns, organizar o repositório de conhecimentos, dentre outras funcionalidades do sistema *Moodle*. Foi observado na VCOP ANP que o SECAED inscreve os moderadores como membros com o propósito de instruir suas atividades perante a comunidade.

O conceito de moderador encontra-se nas VCOPs em formulação dada pelo SECAED: “são colegas e alunos que generosamente dedicam uma parte de seu tempo livre para ajudar outros a melhor aproveitar cursos que eles já tenham concluído”<sup>6</sup>. O número de moderadores por comunidade pode variar de acordo com as necessidades e demandas apresentadas.

De forma geral, naquelas VCOPs que operam no contexto da PF foi observado que os moderadores são oriundos dos setores patrocinadores, a exemplo dos moderadores do Comitê Gestor de Capacitação (CGC) na VCOP T&D, e os moderadores da Coordenação Geral de Polícia de Migração (CGPI) na VCOP CPMIG<sup>7</sup>.

Nas VCOPs conjugadas a cursos, em contexto educacional, os moderadores podem ser oriundos dos setores vinculados à área do conhecimento, como as VCOPs SEI-PF e SRDP, ou estranhos aos setores vinculados, como observado nas VCOPs Grupo de Prevenção ao Uso Indevido de Drogas (GPRED), CRIMES ELEITORAIS e Suprimento de Fundos (SF)<sup>8</sup>. (MACHADO, 2018)

---

6 Site: [www.ead.dpf.gov.br](http://www.ead.dpf.gov.br)

7 Constatação a partir da observação do perfil do usuário no site [www.ead.dpf.gov.br](http://www.ead.dpf.gov.br).

8 Constatação a partir da observação das VCOPs até o mês de fevereiro do ano de 2018.

Essa constatação sugere que a demanda por criação das VCOPs externa o efetivo patrocínio dos setores, pois reconhecem o seu valor estratégico e dela participam por meio de moderadores de seus quadros. Quanto às VCOPs conjugadas a cursos, concedidas pelo SECAED, seus moderadores nem sempre são oriundos dos setores da área vinculada ao domínio da comunidade, o que se traduz em ausência de patrocínio, pela não adesão à aprendizagem neste formato.

A relevância do patrocínio é revelada a partir da análise dos registros de interação nas VCOPs, caracterizado pela dinâmica entre os membros e moderadores por meio de práticas de gestão do conhecimento como o uso de fóruns, discussões, esclarecimento de dúvidas, enfim, atividades relacionadas à criação e o compartilhamento de conhecimentos. A dinâmica observada é fortemente associada à atividade de moderação, revelando-se como fator indiciário da efetividade da aprendizagem em que sobressaem posturas de liderança, influência, estímulo à participação, assertividade e estratégia de condução comunitária, como visto nas VCOPs COGER&COR, T&D, CPMIG e SEI-PF.

Contrariamente, naquelas VCOPs inativas, inexistente a dinâmica, ou em que esta é intermitente e esparsa no tempo, foram observadas posturas mais passivas dos moderadores, em geral, se limitando ao atendimento de demandas dos membros. Essa postura é observada nas VCOPs Divisão de Pagamento (DPAG), Crimes Previdenciários (CPREV), Segurança Privada (CSP) e GPRED.

Embora as VCOPs DPAG, CPREV e CSP registrem moderadores do setor vinculado ao domínio, e as demais compostas por servidores convidados, CRIMES AMBIENTAIS, GPRED, CRIMES ELEITORAIS e SF, ambos os casos externam ausência de patrocínio dos setores, por não reconhecerem as comunidades como espaços de aprendizagem.

Fatores organizacionais em torno daquelas VCOPs efetivamente patrocinadas revelam-se adequados aos propósitos de aprendizagem na PF, pois os moderadores atuam como porta-vozes da política do setor, por meio dos processos de gestão do conhecimento na interação com membros. Estes, como observado nas VCOPs que operam no

contexto da PF, em geral, exercem funções correlatas nos níveis tático e operacional, ou seja, executam a política estratégica da PF, em que as comunidades se constituem em canal de transmissão do posicionamento da alta administração.

## **7. VCOPs COMO INTERFACE ENTRE A ANP E A PF**

O domínio nas VCOPs decorre do corpo de conhecimentos e questões práticas em torno do negócio nas organizações. Na PF, o domínio advém das atribuições funcionais e são veiculadas através de atos normativos que se traduzem em regras gerais, portanto, abstratas e descontextualizadas. Com base nas regras, os servidores desempenham suas funções, estabelecendo rotinas que se traduzem em práticas que melhor se adequam às exigências do serviço público.

Embora o Órgão Polícia Federal não se confunda com as VCOPs, ambas são considerados arranjos sociais para atendimento de uma finalidade, não sendo incomum uma organização social apresentar configuração mista, equipe de trabalho e COP, contudo, havendo diferenças fundamentais, conforme aponta Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 43):

*A essência de uma equipe está no conjunto de tarefas interdependentes que contribuem para um objetivo predefinido e compartilhado. A equipe se compromete para este objetivo e garante que os compromissos individuais sejam mantidos. O líder da equipe mantém a equipe focada em sua entrega e coordena contribuições individuais para os objetivos gerais. Em contrapartida, a essência de uma comunidade de prática é o investimento pessoal dos membros no seu domínio. Um domínio é diferente de uma tarefa;*

[...]

*Os membros estão conectados por conhecimento interdependente, não por subtarefas interdependentes. Um coordenador comunitário não "lidera" a comunidade no sentido tradicional, mas traz as pessoas juntas e permite que a comunidade encontre a sua direção. Uma comunidade pode realizar tarefas e projetos específicos no decurso do desenvolvimento de sua prática. Pode confiar uma equipe para estabelecer um padrão ou para documentar um procedimento. Mas a comunidade não está definida por nenhuma dessas tarefas. Em vez disso, é definida pelo*

*seu compromisso fundamental de explorar seu domínio, desenvolver e compartilhar o conhecimento relevante.*

Por este prisma as VCOPs revelam caráter instrumental, apoiando os objetivos estratégicos das organizações como catalisadoras do desempenho organizacional, pois ao desenvolver o domínio, geram conhecimento por meio da aprendizagem, refletindo em maior eficiência e eficácia nas atividades (SCHMITT, 2012).

As VCOPs CPMIG e T&D espelham essa constatação de forma mais clara, pois os membros e os moderadores utilizam as comunidades para o exercício de suas atividades funcionais. Suas fronteiras organizacionais são fluídas, com sobreposição das atividades funcionais e de aprendizagem. Ao tempo em que se trabalha, o conhecimento é criado, aplicado e replicado na comunidade. Há, portanto, a junção dos propósitos de aprendizagem e resolução de problemas de ordem prática em ciclo contínuo.

As VCOPs revelam-se como interface entre a ANP e a PF por apoiarem ações de capacitação que se traduzem em habilidades e competências aos servidores para o exercício de suas funções. Embora outras ações educacionais tenham propósito semelhante, nas comunidades, os seus membros mantêm o domínio atualizado e articulam o conhecimento tácito, por vezes frente a demandas que exijam pronto atendimento.

Pedidos de intervenção de colegas para esclarecimento de situação incomum no decorrer da lavratura de uma prisão em flagrante delito, geralmente veiculada por meio de aplicativos móveis, ilustram o potencial das comunidades para a aprendizagem, uma vez que a demanda induz processos reflexivos em múltiplas perspectivas pelos demais membros. O resultado é a criação ou a replicação do conhecimento a um caso concreto, decorrência de uma aprendizagem situada, contextualizada, enfim, válida naquela situação.

As VCOPs, ademais, apoiam a ANP na execução da Política de Desenvolvimento de Pessoal (PDP) em suas finalidades e diretrizes, pois estimulam a cultura de colaboração e a criação de conhecimento compartilhado, sendo própria das comunidades que seus membros se tornem multiplicadores de conhecimentos estratégicos que resultam em sua aplicação com maior eficiência. (POLÍCIA FEDERAL, 2016)

## **8. O DESEMPENHO DE FUNÇÕES NA PF ATRAVÉS DAS VCOPS**

Objetivando identificar atribuições funcionais que denotem aprendizagem organizacional na PF em contexto apropriado às VCOPS, foram realizadas buscas por expressões no Regimento Interno da PF, Portaria n. 1.252/2017-MJ (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2017). Os termos pesquisados foram: “pesquisa”, “orientar” e “padronizar”.

A expressão “pesquisa” foi empregada em dez ocasiões. Descartada a primeira expressão por integrar nome de setor – Divisão de Pesquisa, Padrões e Dados Criminalísticos (DPCRIM), as demais buscas apontaram o seu emprego denotando atribuição funcional dos seguintes setores: Diretoria Técnico-Científica (DITEC), art. 19 e art. 42; Diretoria de Gestão de Pessoal (DGP), art. 20; Diretoria de Administração e Logística Policial (DLOG), art. 21 e art. 43; ANP, art. 23; Diretor Executivo (DIREX), art. 37; Diretor do Instituto Nacional de Criminalística (INC), art. 45 e Diretor do Instituto Nacional de Identificação (INI), art. 46 (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2017).

A expressão “orientar” foi empregada em vinte e duas ocasiões, denotando atribuição funcional dos seguintes setores: Gabinete, art. 14; Corregedoria-Geral de Polícia Federal (COGER), art. 17; Diretoria de Inteligência Policial (DIP), art. 18; DITEC, art. 19; DGP, art. 20 e art. 42; DLOG, art. 21; Institutos, art. 22; ANP, art. 23; Coordenações-Gerais e Coordenações, art. 24 e art. 47; Divisões e Serviços, art. 25 e art. 52; Superintendências Regionais, art. 26; Corregedorias Regionais (COR), art. 29 e art. 51; Conselho Superior de Polícia (CSP), art. 31; Conselho de Ensino (COEN), art. 32; Conselhos Regionais de Polícia, art. 34; DIREX, art. 37; e Chefes de Delegacia especializada, Setor, Núcleo e CIAPA, art. 54 (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2017).

Por fim, a expressão “padronizar” foi empregada em três ocasiões. Foi descartada a terceira expressão por se referir à padronização de equipamentos (inc. VII do art. 43). Revelou-se como atribuição dos seguintes setores da PF: Institutos, art. 22; e Coordenações-Gerais e Coordenações, art. 24 (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2017).

A interpretação do termo “pesquisar” revela seu emprego para designar processos de criação do conhecimento e está associada a outras expressões, tais como desenvolvimento e difusão de conhecimento, difusão de estudos e inovação. O termo “orientar”, em geral, é empregado em atividades destinadas ao esclarecimento de normas, modos de execução de funções e coordenação de execução de atividades. O termo “padronizar” denota a standardização de procedimentos, em geral, associada à gestão de qualidade.

Embora os termos externem atribuições funcionais dos setores estratégicos e táticos da Polícia Federal que envolvem práticas de gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e inovação, uma breve análise aos sites da intranet da PF em que estão hospedadas as páginas das Diretorias, Coordenações, Divisões e Serviços, ressalvadas exceções, revelam que as ferramentas de apoio, tais como, repositório de conhecimentos, normas, pareceres, ou ferramentas de construção colaborativa de conhecimentos encontram-se desatualizadas.

Recentemente a Corregedoria Geral (COGER) reconheceu essa deficiência, anunciando um protocolo de intenções para melhorias em seus processos de aprendizagem organizacional, com o propósito de oficializar seus posicionamentos, visando evitar demandas repetitivas, racionalizar recursos, imprimir maior celeridade aos seus processos, uniformizar entendimentos e dirimir conflitos (PORTARIA N° 264-COGER/PF). (COGER, 2018)

Ressalta-se que a postura da COGER alinha-se à Política de Gestão do Conhecimento da Polícia Federal (PORTARIA n. 5962/2015-DG/PF) a qual se apoia na necessidade de “aumentar o desempenho institucional, ampliar a capacidade de tomada de decisão e estimular a mudança cultural e a inovação, mediante a estruturação de um ambiente adequado à criação, organização, proteção, compartilhamento e disseminação do conhecimento” (POLÍCIA FEDERAL, 2015).

Destaque-se que as VCOPs podem assumir satisfatoriamente o modo de exercício das atribuições funcionais que denotem a aprendizagem organizacional, como observado nas VCOPs T&D, CPMIG e SEI-PF com orientação aos propósitos estratégicos da Polícia Federal.

## **9. A OFICIALIZAÇÃO DAS VCOPs E A ATIVIDADE DE MODERAÇÃO PELA ANP**

A Instrução Normativa n. 113-DG/PF (POLÍCIA FEDERAL, 2017) disciplinou as ações educacionais da ANP e, dentre elas o inc. II do art. 10 prevê os eventos de educação continuada como sendo aqueles “destinados a servidores da PF e de instituições congêneres ou conveniadas, que têm por finalidade atender às necessidades específicas de formação profissional, atualizar, complementar, aprimorar, divulgar e disseminar conhecimentos” (POLÍCIA FEDERAL, 2017).

Os eventos de educação continuada são classificados em três formatos, conforme o art. 11, merecendo destaque o inc. I que identifica como encontros “atividades abertas à participação da comunidade interna e externa, realizadas na forma de congressos, seminários, conferências, simpósios, painéis, palestras, comunidades de aprendizagem ou similares” (POLÍCIA FEDERAL, 2017). Portanto, as VCOPs podem se enquadrar como comunidades de aprendizagem em ações educacionais à distância.

O não reconhecimento oficial das VCOPs como eventos de educação continuada pela ANP constitui barreira à sua estruturação, bem como a imputação de atribuições aos servidores de seus quadros para atuarem em seus processos de aprendizagem nos moldes preconizados pelos cursos EaD, os quais foram regulamentados pela IN n. 010/2007-DG/DPF. (POLÍCIA FEDERAL, 2007).

A informalidade das VCOPs interfere negativamente nas ações do SECAED, pois limita a sua ação à mera oferta de espaço virtual para a sua criação e manutenção. Atividades que envolvam gestão educacional, a organização e a coordenação de eventos, acompanhamento das atividades, estipulação de obrigações intersetoriais, dentre outras, não são possíveis ante o vácuo normativo, dadas as características do serviço público. Como visto, o patrocínio revelou-se como fator crítico de sucesso nas comunidades ativas e inativas, sendo, portanto, adequada a sua veiculação por meio de comando normativo que imponha essa postura a todos os setores estratégicos da PF.

A figura do moderador comunitário, entretanto, não possui previsão normativa expressa, pois embora seja citado como atividade

de magistério (art. 21 da IN n.113/2017-DG/PF) o seu conceito tem amplitude limitada a determinadas ações educacionais, conforme o inc. IV do art. 22:

*Art. 21. Para efeitos desta IN, entende-se que o magistério compreende todas as atividades pedagógicas exercidas em caráter eventual na ANP, englobando as atividades de palestrantes, conferencistas, debatedores, moderadores, painelistas, expositores, avaliadores, orientadores de trabalhos de conclusão de curso, conteudistas, avaliadores de prova oral, corretores de prova discursiva, professores, tutores e monitores.*

*Art. 22. Para fins do disposto nesta IN, consideram-se:*

*[...]*

*IV - moderador: pessoa detentora de conhecimentos em área específica, indicada entre os servidores do quadro funcional ou convidado, responsável por moderar mesa-redonda e debates em encontros, seminários, simpósios e congressos (POLÍCIA FEDERAL, 2017).*

O conceito de moderador adotado pelo SECAED externa a visão das VCOPs como eventos educacionais, assim definindo: “colegas e alunos que generosamente dedicam uma parte de seu tempo livre para ajudar outros a melhor aproveitar cursos que eles já tenham concluído”.

Embora o conceito guarde relação de pertinência com as VCOPs conjugadas a cursos em ambiente EaD, a definição conduz ao entendimento da atividade de moderação a mera ação educacional, posicionando a VCOP como coadjuvante de cursos, e não protagonistas de processos de aprendizagem contínuos e perenes (MACHADO, 2018). Ademais, o auxílio pedagógico aos alunos não está presente nas atividades exercidas pelos moderadores em VCOPs autônomas, como a T&D e a COGER&CORs.

Por fim, o caráter voluntário da atividade de moderação externa que a atividade não é abarcada por nenhuma atribuição funcional, devendo, portanto, ser exercida fora do horário de expediente. Como observado, a atividade de moderação pode ser enquadrada como forma de exercício de atribuições funcionais que externem processos de aprendizagem. Ademais, as demandas de aprendizagem decorrem da constatação de lacunas de conhecimentos que surgem no decorrer de

uma dada atividade, não sendo razoável impor esta atividade ao horário de descanso do servidor.

Embora o SECAED, decerto tenha se precavido de pretensões remuneratórias decorrentes da atividade de moderação, o conceito conduz a uma dicotomia das atividades, trabalho e aprendizagem, há muito superada por organizações intensivas em conhecimento, de que é exemplo a Polícia Federal.

## **10. CONCLUSÃO**

As VCOPs existem há mais de dez anos na plataforma EaD da ANP<sup>9</sup> e vêm servindo a diferentes propósitos na Polícia Federal. Constituem instrumentos de gestão do conhecimento organizacional orientadas à aprendizagem, fator crítico de sucesso para organizações intensivas em conhecimento.

Não obstante a sua importância, a PF ainda não reconheceu as VCOPs como eventos de educação continuada, nem a moderação como atividade de magistério. Embora o SECAED incentive a criação e manutenção das VCOPs em seu portal de ensino à distância, a informalidade de suas atividades não empodera a ANP adequadamente para a consecução de seus objetivos institucionais.

Dadas as características do serviço público, a não oficialização das VCOPs nos moldes dispensados aos cursos EaD (IN n. 010/2007-DG/DPF) impede a adequada estruturação, inviabiliza a criação de funções e a atribuição aos seus servidores, bem como atividades relacionadas à gestão educacional, como a coordenação, acompanhamento e desempenho da atividade. (POLÍCIA FEDERAL, 2007).

Como observado nas VCOPs mantidas no site EaD, a ação do SECAED é limitada à disponibilização de espaço virtual para sua criação e manutenção. O incentivo ao uso das VCOPs em contexto educacional nem sempre é aceito pelos setores vinculados à área do conhecimento, e cuja ausência de patrocínio é observada naquelas VCOPs inativas.

---

9 Vide antiga plataforma em: [www.ead.dpf.gov.br](http://www.ead.dpf.gov.br)

A atividade de moderação, igualmente, carece de regulamentação. Como observado, o moderador assume a centralidade nas atividades comunitárias, sendo responsável pela condução de práticas de gestão do conhecimento. Contrariamente às atividades de tutoria e de professor, as quais contam com cursos de formação específicos, a atividade de moderação representa lacuna a ser superada. O resultado revela uma atuação desuniforme, que reflete mais as qualidades pessoais do moderador que a atividade em si.

As VCOPs que operam no contexto da PF, orientadas à resolução de problemas, não diferem substancialmente daquelas em contexto educacional, razão pela qual devem ser supervisionadas pela ANP em razão dos processos de aprendizagem próprios das universidades corporativas.

Em contexto educacional, as VCOPs tornam-se espaços permanentes de aprendizagem por meio da construção de conhecimento colaborativo, em caráter estável e contínuo, podendo ser agregadas a cursos presenciais, veicular seminários, congressos e palestras virtuais, dentre outras ações educacionais, enfim, podem se constituir em valiosas ferramentas de apoio à execução da Política de Desenvolvimento de Pessoal da Polícia Federal. (POLÍCIA FEDERAL, 2016)

**TALLES AMARAL MACHADO**

DELEGADO DE POLÍCIA FEDERAL.

CHEFE DO GRCC/DRCOR/SR/PF/GO.

MESTRE EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL PELA  
UNIALFA – UNIVERSIDADE ALVES DE FARIAS  
EM GOIÂNIA/GO.

E-MAIL: TALLESTAM@DPF.GOV.BR / TALLESDPF@  
GMAIL.COM

**LUÍS ANTÔNIO VILALTA**

DOUTORADO EM EDUCAÇÃO PELA PUC/SP  
(2012), MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PELA  
UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO  
(2003). PROFESSOR PESQUISADOR NO CENTRO  
UNIVERSITÁRIO ALFA/GO, DIRETOR DE PÓS-  
GRADUAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO  
ALFA EM GOIÂNIA E SÃO PAULO,

E-MAIL: LUIS.VILALTA@UNIALFA.COM.BR

## **THE VIRTUAL COMMUNITY OF PRACTICE AND THE MODERATOR IN THE NATIONAL POLICE ACADEMY: NEW PERSPECTIVES OF LEARNING**

### *ABSTRACT*

This article contributes to the discussion about the need for official recognition of virtual communities of practice (VCOP) as continuing education events, and the community moderator as teaching activity before the National Police Academy. The research, of a qualitative and exploratory nature, approached learning as strategic action in the Federal Police and general aspects involving the communities. Between the VCOPs analyzed, it was verified the presence of active and inactive VCOPs, being indicated as critical factor the sponsorship of strategic sectors of the Federal Police. Organizational Aspects of VCOPs and its application as a way of exercising functional attributions related to learning in the strategic sectors of the Federal Police are represented as potentialities of the communities. At end, the normative gaps and their implications are presented, whose formalization could positively affect educational actions.

**KEY WORDS:** Practical virtual communities. Learning. Moderator. Knowledge management.

## **LA COMUNIDAD VIRTUAL DE PRÁCTICA Y EL MODERADOR EN LA ACADEMIA NACIONAL DE POLICÍA: NUEVAS PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE**

### *RESUMEN:*

El presente artículo contribuyen a la discusión sobre la necesidad de reconocimiento oficial de las comunidades virtuales de práctica (VCOP) como eventos de educación continuada, y el moderador comunitario como actividad de magisterio ante la Academia Nacional de Policía. La Investigación, de naturaliza cualitativa y carácter exploratorio abordo el aprendizaje como acción estratégica em la Policía Federal y aspectos generales involucrados a las comunidades. Entre las VCOPs analizado, se constato la presencia de VCOPs ativas e inativas siendo señalado como fator critico el patrocinio de sectores estratégicos de la Federal Policía. Aspectos organizacionales de las VCOPs y su aplicacion como modo de ejercicio de atribuciones funcionales relacionadas con el aprendizaje em los sectores estratégicos de la Federal Policía se presentan como potencialidades de

las comunidades. Al final se presentan las lagunas normativas y sus implicaciones, cuya formalización puede impactar positivamente em las acciones educativas.

**PALABRAS-CLAVE:** Comunidades virtuales de prática. Aprendizaje. Moderador. Gestion del conocimiento.

## REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond. Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. Disponível em: <[http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:TCeO1xCZllkJ:scholar.google.com/&chl=pt-BR&as\\_sdt=0,5](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:TCeO1xCZllkJ:scholar.google.com/&chl=pt-BR&as_sdt=0,5)>. Acesso em: 01 jun. 2018.
- ALVES, Lynn; BARROS, Daniela Melaré Vieira; OKADA, Alexandra. Moodle: estratégias pedagógicas e estudos de caso. 2009. Disponível em: <<https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2563/3/Livro%20Moodle.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2018.
- APO. Knowledge Management Tools and Techniques Manual. Tokyo: Asian Productivity Organization, 2010. Disponível em: <[http://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/ind-43-km\\_rt-2010.pdf](http://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/ind-43-km_rt-2010.pdf)>. Acesso em 01 jun. 2018.
- BATISTA, Fábio Ferreira. Proposta de um Modelo de Gestão do Conhecimento com Foco na qualidade. 2008. 287 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/1828>>. Acesso em: 01 jun. 2018.
- BORZILLO, Stefano. Top management sponsorship to guide communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, v. 13, n. 3, p. 60-72, 2009. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13673270910962879>>. Acesso em: 01 jun. 2018.
- BRAGA, M.M. Especificação dos serviços essenciais a uma plataforma de software para comunidades de prática. 2008. Dissertação de mestrado. Disponível em: <<https://repositorio>>.

- ufsc.br/bitstream/handle/123456789/91308/260436.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 17 de ago. 2018.
- BRASIL. Decreto n. 5.707/2006, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União - Seção 1 - 24/2/2006, Página 3. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2006/decreto-5707-23-fevereiro-2006-541199-norma-pe.html>>. Acesso em: 03 jun. 2018.
- CHOO, Chun Wei. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo, Senac, 2003.
- CLEMENTI, J.A. Diretrizes motivacionais para comunidades de prática baseadas na gameificação. 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/128683/328203.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 02 de ago. 2018.
- COGER. Portaria n. 264-COGER/PF, de 10 de agosto de 2018. Publicada no Boletim de Serviço n. 155, de 13 de agosto de 2018, p. 2.
- CORREIA, Marta Pinheiro Lemos. Aprendizagem e compartilhamento de conhecimento em comunidades virtuais de prática: estudo de caso na comunidade virtual de desenvolvimento de software livre DEBIAN-BR-CDD. 2007. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/8128>>. Acesso em: 02 ago. 2018.
- DIAS, Paulo. Da e-moderação à mediação colaborativa nas comunidades de aprendizagem. Educação, Formação & Tecnologias, p. 4-10, 2008. Disponível em: <<https://www.google.com.br/search?q=Da+e-modera%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+media%C3%A7%C3%A3o+colaborativa+nas+comunidades+de+aprendizagem&oq=Da+e-modera%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+media%C3%A7%C3%A3o+colaborativa+nas+comunidades+de+aprendizagem&aqs=chrome..69i57j69i61j69i60.406j0j8&sourceid=chrome>>

- &ie=UTF-8>. Acesso em: 02 de ago. 2018.
- DALKIR, Kimiz. Knowledge management in theory and practice. Canada. McGill University, Burlington, Elsevier, 2005. Disponível em: < <https://dianabarbosa.files.wordpress.com/2009/03/knowledge-management-kimiz-dalkir.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2018.
- GARVIN, David A. Building a learning organization. Harvard Business Review, Boston, July-August, 1993. Disponível em: < <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>>. Acesso em: 01 jun. 2018.
- KATO, David; DAMIÃO, Devanildo. Gestão do conhecimento e comunidades de prática, o caminho da inovação pela dinâmica da interação. O caso Abipti. XI Seminário de Gestion Tecnológica-ALTEC 2006, 2006. Disponível em: < <http://files.gportaiscorporativos.webnode.com/200000025-40935418ce/GC%20e%20Comunidades%20de%20Pratica%20-%20Caso%20ABIPTI.pdf>>. Acesso em: 02 de ago. 2018.
- KIENLE, A.; WESSNER, M. Principles for cultivating scientific communities of practice. In: VAN DEN BESSELAAR, P. et al. (Ed.). Communities and Technologies. Netherlands: Springer, 2005. p. 283-299. Disponível em: < [https://link.springer.com/chapter/10.1007/1-4020-3591-8\\_15](https://link.springer.com/chapter/10.1007/1-4020-3591-8_15)>. Acesso em: 17 de ago. 2018.
- KISLOV, R.; HARVEY, G.; WALSH, K. Collaborations for leadership in applied health research and care: lessons from the theory of communities of practice. Implementation Science, v. 6, n. 64, p.1-10, 2011. Disponível em: < <https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/1748-5908-6-64>>. Acesso em: 02 ago. 2018.
- LAVE, Jean; WENGER, Etienne. Situated learning: legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press. 1991.
- LISBÔA, E. S.; COUTINHO, C. P. O papel do E-moderador em comunidades virtuais: um estudo na rede social Orkut. 2009. Disponível em: < <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/9992/1/O%20papel%20do%20>

e-moderador%20nas%20comunidades%20virtuais%20-%20um%20estdo%20na%20rede%20social%20Orkut.pdf>.

Acesso em: 02 de ago. 2018.

MACHADO, T.A. Comunidades virtuais de prática da academia nacional de polícia como espaço de aprendizagem organizacional na polícia federal. 2018. Dissertação de mestrado profissional, Unialfa.

MARIA, A. S. R. I.; FARIA, V. C. M.; AMORIM, M. A. A comunidade de prática da rede nós: colaborando e compartilhando conhecimentos em arranjos produtivos locais. *Organizações & Sociedade*, v. 15, n. 44, p.149-170, 2008. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302008000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302008000100008&script=sci_arttext)>. Acesso em: 02 de ago. 2018.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Portaria n. 1.252/2017-MJ. Aprova o Regimento Interno da Polícia Federal. 2017. Brasília. Diário Oficial da União, publicado em 02/01/2018. Edição:1. Seção 1. Página: 40, 41, 42, 43, 44, 70.

MIRANDA, Maribel Santos; OSÓRIO, António José. Liderança em comunidades de prática Online—estratégias e dinâmicas na@ rcacomum. In: IX Congreso Iberoamericano de Informática Educativa. Universidad Metropolitana Caracas/Venezuela. Anais do RIBIE. 2008. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/profile/Maribel\\_Miranda\\_Pinto/publication/266372212\\_Lideranca\\_em\\_Comunidades\\_de\\_Pratica\\_Online\\_-\\_Estrategias\\_e\\_Dinamicas\\_na\\_rcaComum/links/542d6b4e0cf277d58e8cc3bb.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maribel_Miranda_Pinto/publication/266372212_Lideranca_em_Comunidades_de_Pratica_Online_-_Estrategias_e_Dinamicas_na_rcaComum/links/542d6b4e0cf277d58e8cc3bb.pdf)>. Acesso em 02 ago. 2018.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Teoria da criação do conhecimento organizacional. Criação de Conhecimento na Empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Gestão do conhecimento. Porto Alegre. Bookman Editora, 2008.

PENFOLD, P. Virtual communities of practice: collaborative learning and knowledge management. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON KNOWLEDGE DISCOVERY AND DATA MINING (WKDD), 3., 2010,

Phuket. Anais... Phuket: CPS, 2010. p. 482-485. Disponível em: < <https://www.computer.org/csdl/proceedings/wkdd/2010/3923/00/3923a482-abs.html>>. Acesso em: 17 de ago. 2018.

POLANYI, Michael: *The tacit dimension*, Londres: Routledge & Kegan Paul, 1966.

POLÍCIA FEDERAL. Instrução Normativa n. 013/2015-DG/DPF, de 15 de junho de 2005. Define as competências das unidades centrais e descentralizadas do Departamento de Polícia Federal. Brasília. Boletim de Serviço n: 113, de 16 de junho de 2005.

\_\_\_\_\_. Portaria n. 5962-DG/DPF, de 08 de dezembro de 2015. Institui a Política de Gestão do Conhecimento da Polícia Federal. Brasília. Boletim de Serviço n. 232, de 09 de dezembro de 2015.

\_\_\_\_\_. Portaria n. 6194/2016-DG/DPF, de 16 de março de 2016. Institui a Política de Desenvolvimento de Pessoal no âmbito da Polícia Federal. Brasília. Boletim de Serviço n. 052, de 17 de março de 2016.

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa n. 113/2017-DG/PF, de 04 de maio de 2017. Disciplina as ações educacionais realizadas no âmbito da Academia Nacional de Polícia. Brasília. Boletim de Serviço n: 085, de 05 de maio de 2017.

\_\_\_\_\_. Portaria n. 4453/2014-DG/DPF, de 16 de maio de 2014. Aprova a atualização do Plano Estratégico 2010/2022, o Portfólio Estratégico e o Mapa Estratégico da Polícia Federal, e dá outras providências. Brasília. Boletim de Serviço n. 093, de 19 de maio de 2014. Disponível em: < <http://www.pf.gov.br/institucional/planejamento-estrategico>>. Acesso em: 03 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa n. 010/2007-DG/DPF, de 08 de junho de 2007. Regulamenta as ações de educação a distância implementadas pela Academia Nacional de Polícia e respectiva retribuição pelo exercício de encargos de atividades desta modalidade. Publicada em Boletim de Serviço n. 111, de 12 de junho de 2007.

- SCHMITT, Sabrina Rebelo. Fatores críticos de sucesso à manutenção de comunidades de prática e suas dimensões de análise. 2012. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/103420>>. Acesso em: 01 jun. 2018.
- SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo. Best Seller. 2009.
- SVEIBY, Karl Erik. The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers, 1997.
- TARAPANOFF, Kira (Org). Inteligência, informação e conhecimento em corporações. Brasília. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), 2006.
- VON KROGH, George; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. Facilitando a criação do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- WENGER, Etienne. Communities of practice: learning, meaning and Identify. Cambridge, USA: Cambridge University Press, 1998.
- WENGER, Etienne; MCDERMOTT, Richard; SNYDER, Willian M.: Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- WILBERT, Julieta Kaoru Watanabe. Características de VCoPs que influenciam processos de inovação: estudo de caso em uma empresa pública brasileira. 2015. Disponível em:< <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/135512/334492.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 02 ago. 2018.
- VILLANUEVA-LLAPA, A. Comunidades de prática como ferramentas da gestão de conhecimento em projetos. 2014. Tese de Doutorado. USP. Disponível em:< <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-29042015-182256/en.php>>. Acesso em: 17 de ago. 2018.





## **DOSSIÊ - DIREITO DE POLÍCIA JUDICIÁRIA**



