



**POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIAS
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA
MBA EM GESTÃO DE POLÍCIA OSTENSIVA**



ANTÔNIO FAGNER SAMPAIO MONTEIRO

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL BASEADO NAS
EXPERIÊNCIAS DE EX-COMANDANTES GERAIS DA POLÍCIA MILITAR DE
GOIÁS**

GOIÂNIA-GO

2024

ANTÔNIO FAGNER SAMPAIO MONTEIRO

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL BASEADO NAS
EXPERIÊNCIAS DE EX-COMANDANTES GERAIS DA POLÍCIA MILITAR DE
GOIÁS**

Artigo Científico apresentado como exigência para conclusão da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso da Pós-Graduação de MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, sob a orientação do Profº. Me Leon Denis da Costa.

GOIÂNIA-GO

2024

A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL BASEADO NAS EXPERIÊNCIAS DE EX-COMANDANTES GERAIS DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

Antônio Fagner Sampaio Monteiro¹

Leon Denis da Costa²

Resumo

Esse trabalho aborda a gestão do conhecimento organizacional baseado nas experiências de dois ex-comandantes gerais da (PMGO). Uma dificuldade encontrada na instituição foi a retenção e compartilhamento do conhecimento entre Oficiais que foram para reserva remunerada, sobretudo Coronéis com grande potencial para enriquecer a memória organizacional e inspirar novas gerações. O objetivo do estudo é obter informações a respeito do conhecimento produzido e da trajetória percorrida pelos Ex-Comandantes-Gerais ao longo da carreira, especialmente no período que estiveram no Comando da Corporação e compreender soluções que levassem ao processo de captura, armazenagem e compartilhamento do conhecimento, a fim de evitar a perda do conhecimento. Trata-se de uma pesquisa descritiva, aplicada mediante entrevistas semiestruturada com dois Oficiais Veteranos. O estudo revela uma grande perda do conhecimento dos policiais militares que vão para inatividade. Esse trabalho ajuda a entender lacunas importantes que retratam o esquecimento da história institucional e a perda da memória organizacional. O amadurecimento sobre gestão do conhecimento é pequeno, falta ações de captura, armazenagem e compartilhamento do conhecimento. O conhecimento repassado auxilia na tomada de decisões, na gestão de liderança, de pessoas e do patrimônio.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Perda; Comandantes-Gerais; Polícia.

Abstract

This work addresses organizational knowledge management based on the experiences of two former general commanders of (PMGO). A difficulty encountered at the institution was the retention and sharing of knowledge among Officers who were retired, especially Colonels who were former general commanders with great potential to enrich organizational memory and inspire new generations. The objective of the study is to obtain information regarding the knowledge produced and the trajectory followed by Former General Commanders throughout their career, especially during the period they were in Command of the Corporation, and to understand solutions that would lead to the process of capturing, storing and sharing the

¹Aluno do Curso de Formação de Oficiais e do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Bacharela em Direito e Especialista em Civil e Processual Civil. Email: fagnersampa@outlook.com.

² Tenente-Coronel PMGO. Mestre em Sociologia (UFG), Especialista em Altos Estudos de Segurança Pública (UEG). Orientador e Professor Titular do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Email: leondenis1978@gmail.com.

knowledge, in order to avoid the loss of knowledge. This is a descriptive research, applied through scripted interviews with two Veteran Officers. The study found a great loss of knowledge among military police officers who go into inactivity. This work helps to understand important gaps that portray the forgetfulness of institutional history and the loss of organizational memory. There is little maturity in knowledge management, there is a lack of knowledge capture, storage and sharing actions. The knowledge passed on helps in decision making, leadership, people and asset management.

Keywords: Knowledge management; Loss; General Commanders; Police.

1 INTRODUÇÃO

Os policiais militares adquirem muito conhecimento ao longo da carreira, especialmente aqueles que exercem função de Comando. O Oficial desde o período do curso de formação, na condição de Cadete já recebe grande aprendizado. Com isso, associando ao longo do tempo os conhecimentos teóricos com o desempenho de atividades práticas e operacionais, o policial militar passa por muitas experiências individuais e coletivas, seja transmitindo, recebendo ou compartilhando informações, e dessa forma o conhecimento gerado interior de uma organização, é resultado de interações, experiências e outras formas de aquisição de saberes.

O Oficial inicia sua carreira ocupando o Posto de 2º Tenente, na função típica de Comandante do Policiamento da Unidade. Durante o período em que estiver no ciclo de Oficiais Subalternos tem grande proximidade com a tropa e observa de perto os anseios e necessidades fundamentais do serviço operacional, do efetivo sob comando e das peculiaridades da administração.

Com a ascensão nas promoções, quando alcança os postos de Oficial Superior inicia às atividades de Comandado de Unidade, seja como Subcomandante Batalhão ou Comandante de Companhia Independente. Alcança o apogeu com a promoção de Coronel e alguns conseguem ir um pouco além desse nível, chegando a ocupar a função de Comandante-Geral da Polícia Militar de Goiás (PMGO). Desse modo, esse seleto grupo de Ex-Comandantes Gerais possuem vasta experiência política, tática, operacional e estratégica que os proporciona reunir muito conhecimento ao final do período ativo.

Por outro lado, observa-se uma falha no processo de aproveitamento desse conhecimento. Os policiais militares veteranos que passam uma carreira de aprendizado, experiência e que exercem a função de maior responsabilidade dentro da instituição, não são consultados sobre seus aprendizados e não são aproveitados como fonte formal de consulta para registrar suas boas práticas para as demais gerações de Comandantes.

Dessa maneira, o conhecimento que possui esses Ex-Comandantes-Gerais, fica silenciado ao próprio esquecimento, de modo que as informações ficam subaproveitadas, sem compartilhamento de gestão dentro da Instituição Castrense, pois não existe um processo metodológico de reunião dessas informações, isto é, de gestão do conhecimento, especialmente o conhecimento tácito.

Nesse contexto, de acordo com Peter Drucker (1990), considerado o pai da administração moderna, a importância da gestão do conhecimento é um recurso estratégico para as organizações, havendo a necessidade de gerenciar o conhecimento de forma eficaz para obter maior aproveitamento e armazenamento das informações e contextos históricos de formação de qualquer órgão ou instituição.

Para Devenport (1998), é fundamental a criação de estratégias e infraestruturas para capturar, armazenar e compartilhar o conhecimento das organizações. Nesse ínterim, enfatiza-se as entrevistas realizadas no decorrer do presente artigo científico, com gravações de imagem e de áudio, possibilitando o registro efetivo das informações.

Por conseguinte, é possível concluir que a falta de conhecimento do passado pode levar ao cometimento de erros já conhecidos, bem como a inobservância do conhecimento adquirido pelos ex-comandantes gerais também faz com que a eficiência em determinados processos não seja alcançada de forma satisfatória.

A falta de gestão do conhecimento favorece além de tudo a perda de identidade cultural, prejudicando de forma considerável a administração atual e futura. A ideia de coordenação desse conhecimento produzido por ex-comandantes gerais possui grande relevância para a Corporação Policial Militar de Goiás, tendo em vista que com as entrevistas se aproveitou informações valiosas, soluções, boas práticas e lições aprendidas que poderão informar decisões, melhorar as operações e promover um ambiente de aprendizado contínuo.

O objetivo geral desta pesquisa foi obter informações a respeito do conhecimento produzido e da trajetória percorrida pelos Ex-Comandantes-Gerais da Polícia Militar de Goiás ao longo da carreira, especialmente no período que estiveram no Comando da Corporação. Como objetivos específicos da pesquisa buscou-se compreender soluções que levassem ao processo de captura, armazenagem e compartilhamento do conhecimento, afim de evitar a perda do conhecimento.

Foi realizado um estudo exploratório, com o objetivo de proporcionar maior familiaridade e formular hipóteses para o problema (Gil, 2008, p. 27). A metodologia adotada foi de abordagem qualitativa com entrevistas a dois comandantes gerais, no qual, foram analisadas a gestão de cada um deles a fim de identificar, o conhecimento acumulado, bem

como propor estratégias para sua gestão, preservação e aplicação do conhecimento contínuo na corporação.

Para guiar o trabalho foi escolhido o campo de gestão do conhecimento, que pode ser compreendido em sua concepção mais abrangente como o processo de criar, compartilhar, usar e gerenciar o conhecimento de uma organização. O grande intuito da gestão do conhecimento é ligar as fontes de criação com a necessidade de aplicação do conhecimento. A abordagem da pesquisa será desenvolvida na perspectiva qualitativa.

A fim de buscar boas experiências de comando, que possam colaborar com as atividades contemporâneas da administração policial militar de Goiás, especialmente no que tange ao conhecimento acumulado foram selecionadas duas gestões de comando geral.

2 REVISÃO TEÓRICA

A evasão do conhecimento adquirido pelos Ex-Comandantes Gerais da Polícia Militar de Goiás é um ponto sensível a ser reparado, tendo em vista que os Coronéis que exerceram essa função possuem um grande conhecimento técnico-profissional e podem trazer soluções para questões atuais.

Busca-se entender e captar esse conteúdo, para a seguir compartilhá-lo como ferramenta que possa assessorar, fundamentar ou orientar decisões presentes ou futuras, otimizando os métodos e ações de gestão. A Gestão do conhecimento surge neste contexto como um método para mobilizar o conhecimento com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos da organização e melhorar seu desempenho (Batista, 2012, p.39).

2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E SEUS CONCEITOS APLICADOS NO SETOR PÚBLICO

A Gestão do Conhecimento pode ser compreendida como o conjunto de ferramentas com o fim de desenvolver e controlar todo conhecimento de um órgão, com o objetivo de alcançar os fins desejados. Pode ser entendida como o fenômeno que busca recompor prejuízos anteriores e uma política de segurança para evitar a perda da memória organizacional no futuro.

Para Júnior (2011), a criação de novos conhecimentos deixou de ser vista como àquele conhecimento tradicional, adquirido mediante atividades de capacitação e reciclagem das estruturas das organizações. Além das formas clássicas de treinamento, o conhecimento deve

ser acumulado de forma espontânea, a partir do compartilhamento das experiências de gestão do conhecimento e habilidades adquiridas por cada pessoa, que em grande parte exige uma boa interação entre os componentes da instituição.

Dentro das ideias expostas, é preciso mencionar os conceitos de dados, informação e conhecimento. Os dados não contêm significados e são armazenados, geralmente, em algum tipo de sistema tecnológico. Já a informação é uma abstração informal, constitui-se como um caminho da mensagem que tem por objetivo exercer algum impacto sobre o julgamento e o comportamento do seu receptor. Por fim, o conhecimento leva o homem a apropriar-se da realidade e, ao mesmo tempo, a penetrar nela. Essa posse confere a grande vantagem de tornar-se o ser humano mais apto para a ação consciente.

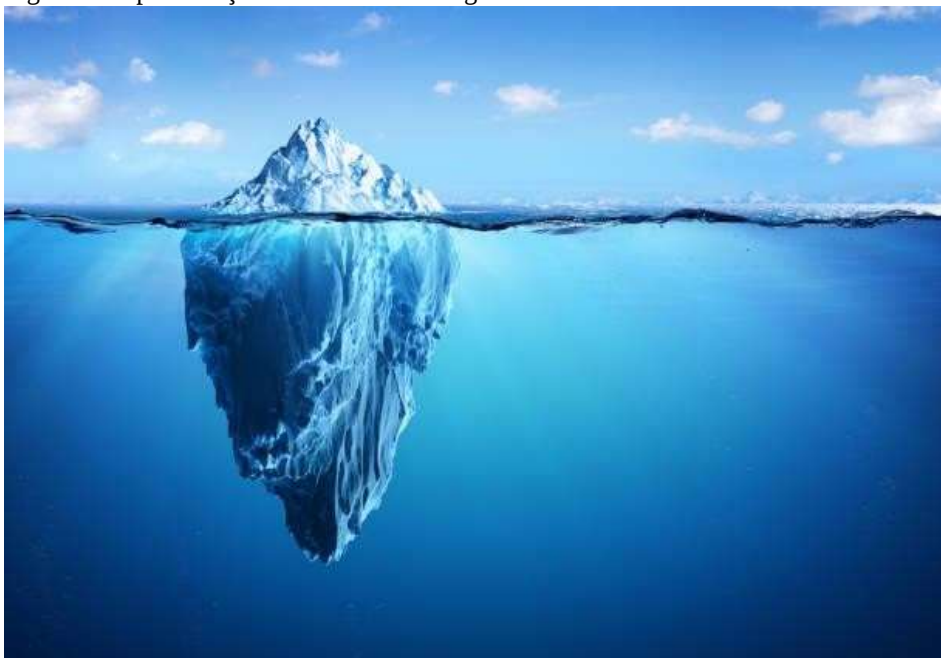
O conhecimento tem um valor maior que o dado e a informação. Assim, podendo contemplar os conceitos de sabedoria e insight. Está presente nas pessoas, em grupos, bem como nas rotinas das instituições, sendo desenvolvido mediante experiências na organização (Mesquita, 2006, p. 39)

Dentro desse assunto, o conhecimento pode ser fracionado em dois tipos, como o conhecimento tácito e o explícito. Nos termos de Popadiuk e Santos (2010) o conhecimento explícito pode ser compreendido mediante uma linguagem formal e sistematizada, de forma compartilhada em dados, manuais e formulários científicos, podendo ser repassado e guardado facilmente.

Por outro lado, o conhecimento tácito é muito personalíssimo e difícil de ser documentado. Nessa perspectiva observa-se as visões e intuições, que não possuem fácil comunicação. Destaca-se que os dois tipos de conhecimentos se misturam e são fundamentais para a criação de novos conhecimentos.

O conhecimento organizacional pode ser ilustrado pela figura de um Iceberg, no qual a parte fora da água é retratada como o conhecimento explícito, de fácil contato e compartilhamento. Por outro lado, a região submersa trata-se do conhecimento tácito. É conhecida a representação do conhecimento organizacional por meio de um Iceberg.

Figura 1: Representação da teoria do iceberg



Fonte: Google(2024)

Na figura 1, observa-se um Iceberg, a teoria do iceberg ou teoria da omissão é uma técnica narrativa contada pelo escritor estadunidense Ernest Hemingway, desse modo figurativo ilustra-se o conhecimento explícito e tácito, onde a parte exposta é tida como o conhecimento explícito, de fácil acesso e compartilhamento e a parte submersa se refere ao conhecimento tácito, de difícil aquisição.

É necessário destacar outros elementos essenciais nas instituições públicas e que corroboram com o tema: A Memória Organizacional (MO) é encarregada pelo armazenamento de todo o conhecimento criado, bem como pela condução desse conteúdo de modo que possa ser administrado conforme a pretensão definida pela instituição (Menolli 2012, p. 107).

A Memória Institucional (MI) surge como uma alternativa de ação para promover uma comunicação organizacional relevante, contínua e bidirecional. Diante do desmantelamento das formas convencionais de comunicação com o objetivo de envolver os agentes, a história organizacional começou a se firmar como uma nova perspectiva para o reforço, preponderantemente, do sentimento de pertencimento dos servidores. Essas ações evidenciam a confiabilidade e a segurança de uma instituição, que fazem parte de sua identidade e sua responsabilidade histórica, contribuindo para melhorar a imagem e fortalecer a reputação organizacional (Barbosa, 2010, p 57).

Para tratarmos sobre gestão do conhecimento com a perspectiva do setor público é necessário trazer o conceito de administração pública: O termo, administração pública, baseado

no critério objetivo ou material está atrelado com a função administrativa, ou seja, consiste na atividade de administração que exerce o Estado, estando intimamente ligada a persecução do interesse público (Carvalho, 2016, p 32). Os mecanismos de gestão do conhecimento desenvolvidos para o setor privado não são apropriados para ser aplicado na administração pública. O modelo sugerido para a administração pública é do tipo híbrido, ou seja, possui elementos descritivos com os mecanismos essenciais da GC e a parte prescritiva (Batista, 2012, p. 51).

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO DENTRO DE UMA INSTITUIÇÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA

As organizações são orientadas por conhecimentos cada vez mais fundamentais para o progresso da instituição, tendo em vista que no período contemporâneo o uso da tecnologia possibilita o tratamento da informação dando maior relevância e valor. O compartilhamento informacional e de conhecimento consiste em síntese numa cultura de interação social, e desse modo, surge com a troca de experiência, práticas, estudos, ou seja, por toda forma de conhecimento.

Assim, para o compartilhamento é necessário de alguns fatores essenciais para que seja possível que ele ocorra, pois depende fundamentalmente das pessoas que compõem a organização. A evasão e perda do conhecimento dos policiais militares que vão para a reserva remunerada é uma questão comum a diversas instituições militares.

Conhecimento organizacional é fruto do conhecimento das pessoas, que são componentes essenciais no processo de GC, no qual a liderança atua como um aspecto condutor das novas ações a implementar, pois ela é competente para angariar recursos financeiros que asseguram a utilização da GC em processos, produtos e serviços.

Os desafios que cercam a Administração Pública Brasileira, principalmente em atenção as soluções que abrangem as pessoas, a estratégia, as ferramentas e a cultura, necessitam de soluções e caminhos inovadores para a gestão pública. No prisma da estratégia, preocupa-se com o foco e a harmonia entre programas e ações. A estrutura organizacional permite a perda do conhecimento em razão da imaturidade a respeito da matéria de gestão do conhecimento. Os processos da administração são geridos precipuamente por padrões e regras burocratizadas. (Helou, 2015, p 234).

Desse modo, observa-se que a Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) não realiza gestões com o fim de reter o conhecimento adquirido pelos militares que passam para a

inatividade. Descobriu-se junto ao efetivo de militares da PMDF que foram para a reserva remunerada de 2016 a 2017, que estes servidores, em grande parte possuem o sentimento de que possuem conhecimentos que são importantes para a Corporação e poderiam ser compartilhados de modo relevante para o engrandecimento dos processos e procedimentos da administração militar.

A obtenção do conhecimento desses militares que estão prestes a ir para a inatividade poderia ser realizado mediante uma adaptação do Programa estabelecido por meio da Portaria PMDF nº 862 que institui e regulamenta o Programa de adaptação à Inatividade – PAI. Dessa forma, o policial militar compartilharia o conhecimento que possui e avalia ser de grande importância para a Instituição Militar (Leandro, 2018, p.96).

No tocante ao tema identificou-se na Diretoria de Apoio Logístico da Polícia Militar do Paraná que é preciso trabalhar muito para que a cultura organizacional esteja pronta para coleta, armazenamento e compartilhar conhecimento. Os militares precisam ser instigados a esse comportamento pelos Comandantes. Portanto, é preciso que a Administração Militar mude sua cultura, sob o aspecto da gestão do conhecimento, pois a instituição funciona atualmente mais pelo conhecimento individual, do que pela qualidade da informação. Uma parcela de policiais militares não concorda em compartilhar informações e conhecimentos que possuem por medo de perderem espaço na sua seção de trabalho.

Entretanto, a maioria dos militares não ficam receosos em repartir os conhecimentos que possuem, pois imaginam que dessa forma podem contribuir para a melhora dos resultados. Identificou-se que a Administração militar possui várias iniciativas que visam o aproveitamento e compartilhamento da informação. Na instituição encontrou-se 43 sistemas na Polícia Militar do Paraná (PMPR), no qual a grande parte visa a atividade operacional e não as funções administrativas (Lima, 2011, p.90).

Segundo a perspectiva do Comandante de Apoio Logístico da PMPR o compartilhamento do conhecimento pode ocorrer com estratégias de curto prazo, que consistem em ações impositivas do alto comando da Instituição e de seus Comandantes para implantarem soluções. A médio prazo, implementar programas de capacitação e treinamento dos policiais militares para que entendam o valor de repassar o conhecimento. A longo prazo, o ideal é trabalhar na formação acadêmica dos Oficiais da Polícia Militar, com o fim de aprimoramento na área de gestão administrativa, especialmente com foco no aproveitamento do conhecimento dos militares que passam para a reserva remunerada (Lima, 2011, p.90).

Na análise de evasão e perda do conhecimento pode-se observar os tipos de desperdício do conhecimento em três elementos: o primeiro é o tipo espalhar, que faz com que

o conhecimento não seja efetivo pelo distúrbio no fluxo, por falta de interação entre os servidores. Já no que tange a segunda categoria, chamada de transferência ocorre com a separação do conhecimento, competência e ação, ou seja, quando as decisões são tomadas por pessoas que não possuem o conhecimento suficiente para a tomada da decisão. Por derradeiro, a terceira é o conhecimento por raciocínios, no qual a perda do conhecimento ocorre quando as ações são realizadas por desejos, em detrimento de fatos ou da racionalidade (Ferenhof, 2011, p. 57-59)

Como soluções para o aproveitamento do conhecimento pode-se seguir as categorias de socialização, externalização, combinação e internalização. A socialização busca promover a criação de um ambiente que identifique as necessidades e problemas. A externalização fomenta a reflexão e diálogo coletivo. A combinação está atrelada ao compartilhamento da informação por meio de pessoas vinculadas no nível organizacional. Por fim, a internalização está ligada ao modo como se vai aplicar e desenvolver o conhecimento aprendido, com o fim de criação do ciclo de aproveitamento do conhecimento (Reis, 2016, p. 60-61).

Guimarães e Honorato (2021) conta que em cada Unidade da Marinha, possui um Conselho de Gestão com o fim de assessorar o comandante da Unidade Militar nos aspectos econômico-financeira e gerencial, assim como no desenvolvimento organizacional, visando ainda a implementação de melhorias gerenciais. Esse modelo poderia ser adaptado para o aproveitamento do conhecimento dos Coronéis que exercem a função de Comando Geral logo após o fim da gestão de comando da corporação.

A Marinha do Brasil conta ainda com um programa de implantação da gestão e melhoria do conhecimento, visando propor ações de aproveitamento de conteúdo. A pouco tempo essa Organização Militar (OM) criou o Núcleo de Gestão do Conhecimento aplicadas a OM. Entre as ações realizadas no programa estão a padronização, palestras e mapeamento de processos sensíveis (Ribeiro, 2019, p.52)

Venturin (2020) realizou uma pesquisa entre os agentes da Polícia Militar do Mato Grosso do Sul, cujo os resultados apresentam as principais barreiras para os servidores que buscam conhecimento: “Escassez de tempo hábil, falta de confiança, deficiências tecnológicas, e problemas de comunicação e relacionamento”. De outro modo, os principais empecilhos para quem oferece o conhecimento são: “Tempo disponível, propensão a retenção de conhecimento, alta competitividade, falta de confiança e problemas comportamentais e de relacionamento.”

A percepção de que o militar poderia compartilhar mais do que de fato compartilhou também faz parte da opinião dos Oficiais da Polícia Militar de Minas Gerais. Após pesquisa, identificou-se que os Oficiais possuíam orgulho pela atuação na carreira e entendem que

poderiam ter colaborado ainda mais com a Corporação. A impressão é de que seus conhecimentos não foram devidamente aproveitados e que com a ida para a reserva remunerada não tiveram a oportunidade de repassar a instituição. (Meireles, 2018, p. 11)

Diante do exposto, é fundamental mencionar que a instituição em destaque nesse trabalho é um organismo da Administração Pública, ligado a Secretária de Segurança Pública do Estado de Goiás. O objetivo da pesquisa tem por fim melhorar a atividade de policiamento ostensivo e manutenção da ordem pública, com base no conhecimento adquirido e compartilhado pelos Ex-comandantes Gerais da Polícia Militar de Goiás.

3 METODOLOGIA

Esta seção do estudo tem por objetivo evidenciar os procedimentos metodológicos utilizados durante a execução do artigo, que utilizou como principal ferramenta o estudo descritivo, baseado em pesquisa bibliográfica, correlacionado a uma pesquisa de campo por intermédio de entrevistas semiestruturadas, com pontos específicos expostos.

Para Marconi e Lakatos (2003), pesquisa descritiva é uma tipologia que tem como objetivo descrever e analisar as características de um determinado objeto de pesquisa, retratando de forma precisa e objetiva as características e propriedades dele.

O artigo científico em comento se amolda nos padrões de pesquisa descritiva, pois tem como objeto de estudo a gestão do conhecimento organizacional baseado nas experiências dos ex-comandantes gerais da Polícia Militar de Goiás.

Nesse contexto, para Marconi e Lakatos (2003), pesquisa documental é aquela oriunda de fontes que não foram submetidas a um estudo analítico, assim, seu processo pode sofrer alterações em posteriores análises, através de indagações e respostas, como o resultado transcrito das entrevistas que fundamentam o artigo científico.

Destaca-se que o objetivo dessa pesquisa é estudar o conhecimento de dois Ex-Comandantes Gerais da Polícia Militar de Goiás. A ideia é discutir sobre a gestão do conhecimento, tendo em vista que é campo da administração pouco usual na instituição policial militar goiana. Desse modo, com o afastamento do militar do serviço ativo, se perde muito conteúdo que poderia ser utilizado para fundamentar decisões futuras, promover atividades mais eficientes ou modelos de gestão estratégicas que otimizariam a atividade administrativa.

O trabalho realizado buscou estudar sobre a perda do conhecimento, sob a ótica de Oficiais possuidores de conduta ilibada e irretocável, que exerceram a mais alta função de comando dentro da instituição da Polícia Militar de Goiás, bem como buscar soluções para o gerenciamento do conhecimento dentro da instituição. O critério de escolha foi baseado na conduta pessoal e profissional de cada Coronel, que ao longo da gestão de comando geral foram reconhecidos como referências de administração.

A pesquisa com os Oficiais será realizada mediante uma entrevista de modo roteirizada, onde serão feitas perguntas baseadas a respeito de modelos de gestão, como ideias e programas que não puderam ser aplicadas, e ainda buscar qualquer conhecimento que o Oficial considere ser útil para ser aproveitado pela administração pública militar e a busca por soluções que visem compartilhar informações. A metodologia escolhida foi a de análise qualitativa, buscando a coleta de informações para identificar um conhecimento estratégico. As entrevistas serão gravadas e futuramente transcritas a fim de preservar o arquivo histórico e cultural da instituição.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para que a memória organizacional seja preservada e para que a cultura organizacional continue forte na Organização Militar é preciso criar um plano estratégico de gestão do conhecimento na PMGO.

Figura 2- Plano de Gestão do Conhecimento

Plano de Gestão de Conhecimento da PMGO	
Criação de	
Infraestruturas e	Estratégias para
Capturar	
Armazenar	
Compartilhar	
O Conhecimento dos Oficiais	

Fonte: O autor (2024).

Na figura mostra que é preciso de um plano que traga infraestrutura e que crie estratégias para capturar, armazenar e compartilhar o conhecimento.

Para entender melhor experiências passadas e como efetivar um plano de gestão do conhecimento foram realizadas duas entrevistas pessoais, de modo roteirizado, embora não

rígido. Nos trabalhos de pesquisa qualitativa, no qual o pesquisador preocupa-se pela profundidade do tema analisado, sendo a entrevista uma ferramenta imprescindível, pois colabora para o entendimento dos sentimentos, atitudes e valores. (Rebouças *et al.*, 2006, p. 246).

Os entrevistados foram mencionados nesse trabalho como Comandante 1 e Comandante 2. O método escolhido de obtenção de dados buscou conhecer experiências, boas práticas de liderança e administração, com o objetivo de reunir uma coletânea de ações úteis que possam ser registradas e compartilhadas entre os Oficiais da Instituição, bem como apresentar o projeto de um Sistema de Gestão de Conhecimento.

4.1 EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

O Comandante 1, Coronel Reformado, Ex-Comandante Geral que compartilhou vários conhecimentos úteis a administração militar. O comandante nos contou sobre sua trajetória militar, experiências e aprendizados. Foi encolhido em razão da notoriedade que seu comando possui entres outros Oficiais, subordinados e pares até os dias atuais. Suas realizações alteraram de maneira fundamental a estrutura da PMGO, no tocante a gestão da liderança, de pessoal e no tocante ao desenvolvimento estrutural e na tomada de decisões.

A entrevista se iniciou com o Comandante contando quais foram as funções de comando que exerceu antes de assumir o Comando Geral da Corporação. Contou que Comandou o Batalhão de Gurupi, hoje no Estado do Tocantins, o 1º Batalhão de Polícia Militar (Batalhão Anhanguera), a Diretoria de Instrução Militar (Academia de Polícia Militar) e o por último o Comando de Policiamento da Capital (CPC).

Antes de alcançar o posto de mais alto da instituição o Coronel exerceu o comandando das principais unidades operacionais, como o 1º Batalhão, a Diretoria de Instrução (CAPM) e o comando do policiamento da capital. Assim, esclareceu que todo Oficial precisa ter arregimentação operacional, ou seja, precisa comandar unidade, ganhar experiência de comandamento e intimidade com a tropa, atos que julga imprescindível.

Conta que guiou a carreira buscando ser exemplo, destacando que enquanto comandante do CPC deflagrou várias operações policiais militares, não do seu gabinete, mas esteve pessoalmente à frente em todas elas, como disse: “a palavra convence, mas o exemplo arrasta”. Conta ainda que ia como Coronel para a rua patrulhar e durante o período de carnaval passava a noite e amanhecia no policiamento do evento e quando da dispensa da tropa estava presente.

Perguntado qual foram os fatores que o levaram a função de Comandante Geral respondeu que foi em razão do trabalho firme e incansável e assim lhe trouxe destaque que foi reconhecido pelo Governador Iris Rezende Machado que o escolheu.

Quando houve a eleição para Governador, que eleito foi o Iris Rezende, ele foi montar a equipe dele de auxiliares, e quando chegou a vez da Polícia Militar ele me chamou e fui lá. Sentei, ele me cumprimentou, e aí ele muito franco e impositivo disse que me escolheu para Comandante Geral. (Entrevistado 1)

O Comandante 2 conta que sempre buscou estar aguerrido com os trabalhos a ele atribuído. Esse fato pode ter sido preponderante para ter alcançado a função de Comandante da PMGO. Conta ainda que sua ascensão pode ter sido por orientação de ex-comandantes que o reconheciam como um bom Oficial.

Perguntado quais fontes o auxiliavam na tomada de decisão disse que observa se a decisão iria mais agradar ou desagradar. Assim avaliava como a conduta iria impactar daquele universo de policiais militares.

A fim de conhecer as impressões de como o Comandante 2 observa a continuidade do trabalho de comandantes anteriores respondeu:

Nem sempre, infelizmente muita coisa boa poderia ter dado continuidade, muita coisa que vem de comando anterior que precisa as vezes de amadurecimento aqui para que os frutos sejam colhidos, mas tem coisas que tem continuidade. Quando era CPC, continuei a implantação de postos policiais que serviam de ponto base e comunitário da polícia, esse programa teve início em comandos anteriores que dei continuidade.

4.2 PROPOSTA DE MUDANÇA

Perguntado se há uma continuidade do trabalho de comandantes, o Comandante 1 respondeu que: “Todos nós como seres humanos temos a vaidade de querer botar nossa marca. Não serve outra marca, serve a minha. Nós não temos humildade de pegar aquela experiência do passado e incorporar ao nosso trabalho, dar continuidade. Esse é um dos problemas que eu vejo”. Conta que entende que o conhecimento dos Veteranos é desconsiderado, mas que poderia ser consultado para auxiliar na gestão administrativa.

Por fim perguntamos ao Comandante se teria alguma sugestão que poderia promover o aproveitamento do conhecimento de Oficiais mais experientes que auxiliassem o Comandante Geral com conhecimentos e experiências na tomada de decisões respondeu que poderia ser criado uma “Doutrina de Comando e/ou Assessoria de Coronéis”.

O Comandante 2 entende que o conhecimento dos Oficiais que vão para a reserva remunerada é subaproveitado, relegado ao esquecimento, fato que atribui lamentável, sendo que poderia auxiliar os comandantes em decisões sensíveis ou na busca por problemas que os Veteranos pudessem ajudar a resolver. Nesse sentido, conta que a poucos dias ajudou a Fundação Tiradentes a encontrar um desfecho a um grande imbróglio.

Como sugestão de uma ferramenta que pudesse auxiliar no compartilhamento de informações sugeriu duas ideias: A primeira é a criação do Conselho ou Colegiado de Coronéis, escolhidos pelo Comandante Geral, com mandatos de um a dois anos, nomeados por ato do Governador do Estado, mediante decreto. A segunda seria que esses Coronéis Veteranos que tanto possuem conhecimento pudessem assessorar os alunos durante a formação militar, seja de alguma forma, a exemplo de palestras periódicas sobre temas específicos.

A seguir apresenta-se o quadro comparativo de sugestão de institutos que possam auxiliar na gestão do conhecimento organizacional da Polícia Militar de Goiás.

Figura 3 – Comparativo

Entrevistado	Sugestão de modelo de compartilhamento de informações/conhecimento	Natureza
1	Doutrina de Comando e/ou Assessoramento do Comandante Geral por Coronéis Veteranos.	Órgão de compartilhamento de conhecimento entre Oficiais e assessoramento do Comandante Geral.
2	Conselho ou Colegiado de Ex-Comandantes Gerais e Assessoria de Coronéis Veteranos nos Curso de Formação.	Órgão de assessoramento e compartilhamento de conhecimento com o Comandante Geral e militares em Curso de Formação.

Fonte: O Autor (2024)

4.3 SISTEMA DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Após a análise dos dados colhidos se observou que o conhecimento do policial militar, especialmente os da reserva remunerada não são aproveitados, mas poderiam colaborar com a gestão da liderança, na tomada de decisões complexas e na solução de problemas recorrentes. Assim, para a gestão do conhecimento seria necessário mais que uma ferramenta única, pois

seria pouco eficiente para a captação, armazenagem e compartilhamento de informações, devendo se criar um plano de gestão visando estabelecer um Sistema de Gestão do Conhecimento na PMGO nos termos da tabela a seguir.

Figura 4 – Sistema de Gestão da Informação e Conhecimento

SISTEMA DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO - SICPM			
	ÂMBITO	CAPTURAR/ARMAZENAR CONHECIMENTO	COMPARTILHAR
Subsistema	Comando Geral	Conselho de Coronéis	Assessorar o Comandante geral com conhecimentos que possuem
		Manual do Comandante Geral	
	Academia de Polícia Militar	Plano de Transmissão de Saberes	Assessoria de Coronéis no Curso de Formação de Oficiais
		Museu na Academia	Trazer o museu para o CAPM novamente
	Estado-Maior Estratégico	9º Seção do Estado-Maior Estratégico - Núcleo Histórico da PMGO	Manter preservada a memória e cultura organizacional
		Programa de Adaptação à Reserva PARE	Ao iniciar processo de reserva
		Doutrina de Comando Oficiais Superiores	Criar a Doutrina e enfatizar ao Oficial Superior

Fonte: O autor (2024).

Esse Sistema teria como base de dados o conhecimento tácito, ou seja, aquele que é muito personalíssimo, que está junto dos policiais, é a informação que acumulou pelas experiências vivenciadas ao longo de toda carreira militar. Nesse sistema teríamos subsistemas de captação, armazenagem e compartilhamento do conhecimento.

O subsistema seria composto do Conselho de Coronéis da Reserva, do Manual de Comandante Geral, Plano de Transmissão de Saberes para o CFO, Museu na Academia, Doutrina de Comando para o CFO, Núcleo Histórico, Programa de Adaptação à Reserva - PARE e a Doutrina de Comando para Oficiais Superiores. A seguir será detalhado como seria estruturado cada um desses subsistemas.

4.3.1 Conselho de Coronéis

O Conselho de Coronéis seria composto por três Coronéis Veteranos, escolhidos após manifestarem a voluntariedade de participar do órgão. A nomeação se daria por ato do comandante geral, após indicação do comandante de uma região policial militar.

O Conselho terá vigência de um ano, prorrogável uma única vez pelo mesmo período. As conduções limitadas visam proporcionar que a atividade de compartilhamento de informações e conhecimentos seja dividida entre um número diverso de Oficiais, afim de que a participação contemple um bom número de Coronéis.

A finalidade do Conselho seria de os Coronéis Veteranos repassarem as experiências adquiridas ao longo da carreira, durante o período de arregimentação operacional aos novos Comandantes Regionais de Polícia Militar (CRPM) a fim de capturar boas praticas e soluções que pudessem ser formalizadas e compartilhadas naquele Grande Comando operacional.

Não há de se preocupar nesse caso que a ideia seria de compartilhar o comando com esse Oficial mais antigo, mas de ouvir ações e condutas de um militar com vasta experiência na caserna. A função deveria ser ocupada preferencialmente por um veterano que mora na região do CRPM e já comandou aquela unidade no passado. O compartilhamento do conhecimento de modo formalizado promoveria a preservação de uma cultura organizacional forte.

4.3.2 Manual do Comandante-Geral

Outra sugestão que busca o aproveitamento e compartilhamento do conhecimento é a criação de um manual de comandantes gerais, um documento reservado. Criado mediante relato de experiências de ex-comandantes gerais, os quais poderiam relatar experiências que deram certo e outras que trouxeram prejuízos, decisões que geraram danos e decisões que levaram ao sucesso da missão, ideias que trouxeram soluções na gestão de pessoas, na liderança e de guarda e aquisição patrimonial. Seria um manual de assessoramento e consulta para o início da função e para momentos difíceis e complexos.

Elaborar um manual de comandantes gerais requer uma abordagem detalhada e abrangente, que cubra todos os aspectos essenciais do comando militar em níveis elevados.

4.3.3 Plano de Transmissão de Saberes (PTS)

O Plano de Transmissão de Saberes seria instituído no âmbito do Curso de Formação de Oficiais visando transmitir o aprendizado e estratégias dos Oficiais da Reserva para a formação dos novos comandantes militares. A Memória Institucional é uma alternativa que

busca promover uma comunicação organizacional relevante e contínua, levando um sentimento de pertencimento e inspiração.

O Plano que seria instituído por portaria do Comandante Geral incorporaria no plano de curso dos Oficiais Combatentes a participação dos Coronéis veteranos com a realização de palestras, sessões de mentoria onde Oficiais da reserva discutiriam estratégias de liderança e gestão de crises, criação de um repositório digital com documentos, vídeos e relatórios anteriores, acessíveis para consulta dos Cadetes.

A transmissão do saber é fundamental para a continuidade, aprimoramento das atividades da organização, e das habilidades que precisam ser transmitidas. O compartilhamento nesse nível traz muitos benefícios institucionais como a continuidade organizacional, pela minimização das perdas do conhecimento devido a ida para reserva remunerada e o desenvolvimento de competências facilita o desenvolvimento dos novos membros.

Com a implementação o Plano de Transmissão de Saberes – (PTS), a organização pode assegurar que o conhecimento valioso não se perca e que as novas gerações estejam bem preparadas para enfrentar os desafios futuros.

4.3.4 Museu na Academia

O Museu da Polícia Militar de Goiás foi criado no dia 28 de julho de 1998 e ficava disponível na Academia de Polícia Militar. Em comandos anteriores ocorreu a transferência do Museu da Academia de Polícia para o 4º Comando Regional de Polícia Militar sediado na Cidade de Goiás, antiga capital do estado.

A ida no Museu para esse local não atende ao fim proposto como atenderia no CAPM, pois o conhecimento está capturado (fotos, vídeos, fardas, documentos), está armazenado, embora não cumpra a terceira etapa da gestão do conhecimento, qual seja o compartilhamento. Um museu militar além de se preocupar com as funções específicas de preservação da história e do patrimônio da instituição castrense também realiza a função social de educar e de ser fonte de pesquisa para os novos militares.

O museu da PMGO precisa atender a função principal de orientar e ensinar as novas gerações de militares que se formam na Unidade Escola da Academia de Polícia Militar, o conhecimento precisa ser compartilhado nesse nicho de formação. Com todo respeito a história da antiga capital, mas para manter vivo os acontecimentos do passado é preciso o compartilhamento com os futuros militares.

4.3.5 Programa de Adaptação à Reserva (PARE)

O PARE – é o Programa de Adaptação à Reserva do Policial Militar com intuito de preparar os Policiais Militares de Goiás em condições de transferência para a Reserva Remunerada, contribuindo para o alcance da qualidade de vida e motivação necessárias para novos projetos, tanto pessoais, quanto familiares e sociais. O programa PARE é destinado inicialmente a todos Policiais Militares que tenham atingido a maturidade tempo de serviço militar ou já estejam completando 28 anos de serviço.

Por meio do Programa que já existe poderia ser estruturado um momento de captura do conhecimento (estratégias para tomada de decisão, histórias, aprendizados, ditados, costumes antigos, contos, experiências de liderança) do policial militar que está prestes a passagem para a reserva remunerada ou que já foi. Esse saber após capturado seria transferido para o núcleo histórico, que será falado no tópico a seguir.

4.3.6 Doutrina de Comando Oficiais Superiores

A criação da Doutrina de Comando é fundamental para promover a coesão e eficácia de Comando na PMGO, além de gerar a capacitação de líderes, união e uniformidade. Aspectos como a tomada de decisão informada, responsabilidade, visão e decisão estratégica serviriam como guia dessa Doutrina.

Uma doutrina de comando militar para oficiais Superiores é um conjunto de princípios e práticas que orientam a liderança e a tomada de decisões em um ambiente militar. A doutrina visa estabelecer um padrão comum de comando que promova eficácia operacional, coesão, disciplina e respeito pela cadeia de comando. Destaca-se que os principais componentes que uma doutrina de comando militar para oficiais deve conter os Princípios de liderança, integridade (honestidade e justiça), coragem e compromisso

Na tomada de decisão é preciso avaliar constantemente o ambiente operacional para adaptar estratégias e táticas, baseando as decisões conforme as missões. Para que seja um projeto é necessário incentivar a educação e o treinamento contínuos para que possam ser desenvolvidas a liderança e o conhecimento técnico.

É preciso descrever que o comportamento do Oficial deve ser exemplar, refletindo os valores e normas da organização. A manutenção de disciplina rigorosa tratando todas as infrações de forma justa e com imparcialidade. Valores como ética, liderança, coragem, uniformidade, justiça não são em muitas vezes escritos, mas presumidos e passados mediante o

costume militar de militar para militar. O projeto é formalizar um documento, extraindo de ex-comandantes gerais, regionais, e líderes militares um guia, um tutorial de orientação e uniformização da atividade do Oficial Superior.

4.3.7 Nona (9ª) Seção do Estado-Maior Estratégico - Núcleo Histórico da PMGO

Em conversa com o entrevistado 1 e 1, Coronéis Veteranos, foi observado uma tendência de esquecimento da história, tradições usos e costumes da Polícia Militar de Goiás. Desse modo, a criação de um departamento de história militar seria vital para a preservação do patrimônio histórico policial militar de Goiás, o qual é fundamental na educação de novas gerações, na condução de pesquisas dos cursos de formação e de uma compreensão profunda da Origem da instituição.

Figura 5 – Funções do Núcleo Histórico

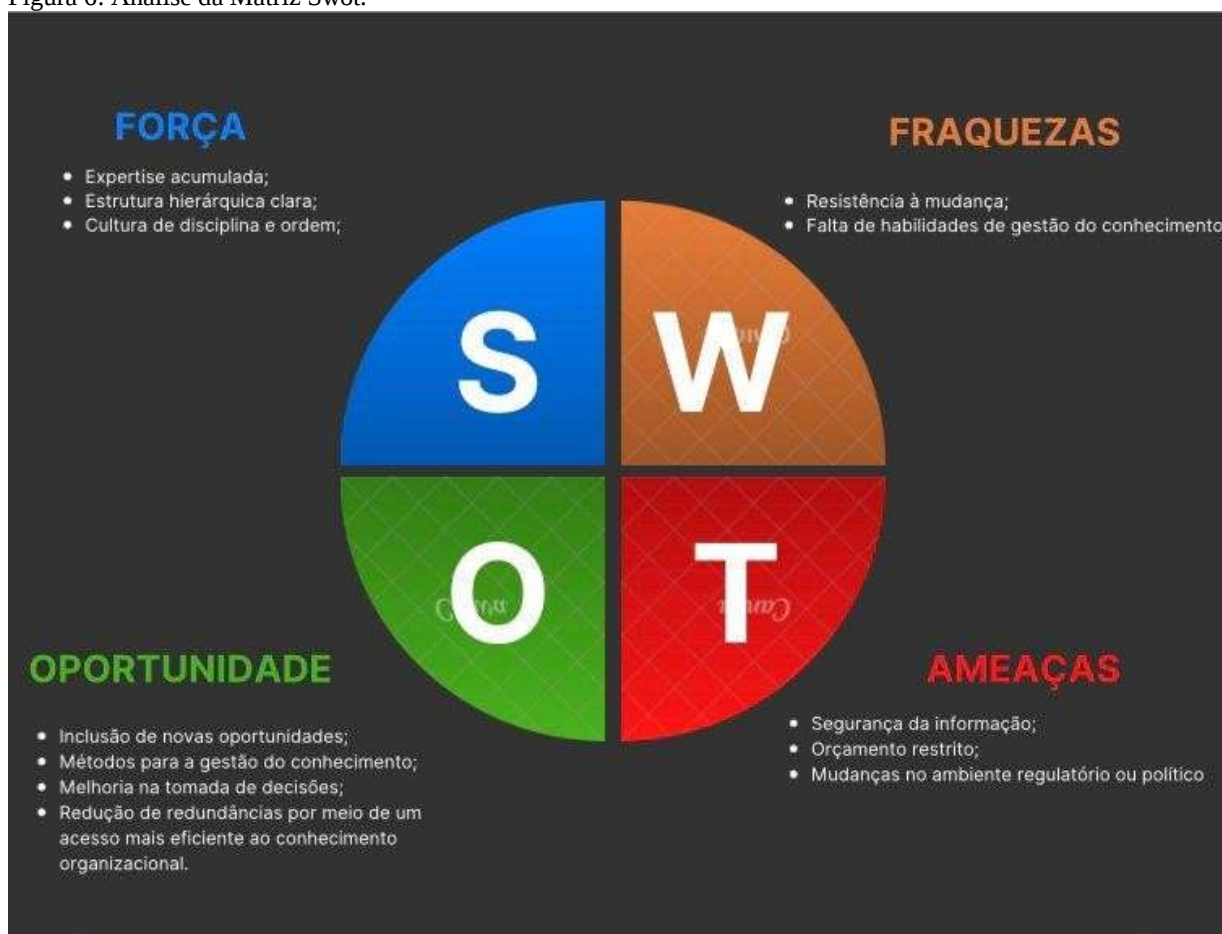
PRINCÍPAIS FUNÇÕES DO NÚCLEO HISTÓRICO		
1	Coleção e conservação	Arquivos e documentos
2	Digitalização e Arquivamento	Banco de dados digital (fichas, BG, etc)
3	Pesquisa Acadêmica	Estudos históricos sobre operações, batalhas
4	Publicações	Publicar artigos, livros históricos
5	Gestão do Museu	Exposições e visitas guiadas (CPMG)
6	Engajamento Institucional	Publicação e Mídia (redes sociais, documentários)
7	Galeria de fotos históricas	Álbum digital e de fácil acesso

Fonte: O Autor (2024).

O Núcleo Histórico da PMGO seria localizado no organograma da instituição como a 9ª seção do Estado-Maior Estratégico – PM/9 (Núcleo Histórico) e teria estreitos vínculos funcionais com o Arquivo Geral e Seção dos Veteranos, alocadas no Comando de Gestão e Finanças, bem como relação vinculada as atividades de formação e estudo do Comando da Academia de Polícia Militar.

O Departamento de História desempenhará um papel vital na preservação do patrimônio histórico militar, na educação de novas gerações, na condução de pesquisas acadêmicas e na promoção de uma compreensão mais profunda da Polícia Militar na história goiana e na sociedade. Através dessas atividades, será garantida que a rica história militar estadual seja preservada, compreendida e valorizada.

Figura 6: Análise da Matriz Swot.



Fonte: O Autor (2024).

Para que seja implantado mecanismos de gestão do conhecimento na polícia militar devemos observar fatores distribuídos em quatro tópicos. O primeiro elemento está relacionado com a força sendo preciso observar a alta capacidade técnica acumulada pelos oficiais, com uma estrutura hierárquica que colabore para a implantação ordenada dos processos de gestão do conhecimento e com a cultura de disciplina e ordem, promovendo uma aderência aos processos e ferramentas de gestão.

O segundo elemento relacionado com a fraqueza aponta as possíveis resistências internas ao compartilhamento do conhecimento ou ao uso de novas ferramentas tecnológicas, com a necessidade de treinamento específico para que os membros da organização possam efetivamente capturar e compartilhar conhecimento, com a colaborações com centros acadêmicos para desenvolver e implementar práticas avançadas de gestão do conhecimento.

Já o terceiro elemento traz as oportunidades de inclusão de novas tecnologias e métodos para a gestão do conhecimento, a melhoria na tomada de decisões e redução de redundâncias por meio de um acesso mais eficiente ao conhecimento organizacional.

Identificam-se algumas ameaças que devem ser monitoradas para evitar o surgimento de problemas, especialmente aqueles relacionados à segurança de dados sensíveis e confidenciais. A insuficiência orçamentária pode comprometer a capacidade de desenvolver, implementar ou manter as ferramentas de gestão do conhecimento.

5 CONCLUSÃO

A gestão do conhecimento baseada na experiência de ex-comandantes gerais da polícia militar de Goiás pode ser extremamente valiosa para a instituição. Ao analisar as práticas e decisões tomadas por esses ex-líderes, é possível extrair lições importantes que podem ser aplicadas para melhorar a eficiência, a eficácia e a inovação na polícia militar, bem como foi possível encontrar soluções que se aplicadas podem gerir melhor o conhecimento organizacional.

Várias lições valiosas para a compreensão da história militar goiana e a liderança no campo frente a diversos desafios. As experiências dos entrevistados em missões diversas e operações enfatizam a importância da adaptabilidade, da preparação rigorosa e da liderança empática. O conhecimento não tem um ciclo de continuidade entre comandos, a experiência dos veteranos é subaproveitada, e merece a criação de mecanismos para que a perda do saber não ocorra de forma tão severa.

Através da aplicação de uma pesquisa descritiva, sustentada por uma robusta base bibliográfica e complementada por entrevistas semiestruturadas, este estudo revelou a importância crucial da gestão do conhecimento dentro da Polícia Militar de Goiás. Ao focalizar nas experiências e no conhecimento dos Ex-Comandantes Gerais, evidenciou-se como a perda de conhecimento, devido ao afastamento dos oficiais do serviço ativo, representa uma significativa lacuna na otimização das atividades administrativas e na tomada de decisões estratégicas.

A pesquisa revelou que a falta de gestão do conhecimento pode levar a repetição de erros passados e à ineficiência em processos administrativos. A captura e a preservação do conhecimento dos ex-comandantes gerais são fundamentais para a melhoria das operações e para a formação de decisões informadas. Assim, a coordenação desse conhecimento possui grande relevância para a PMGO, permitindo o aproveitamento de boas práticas e lições aprendidas que podem beneficiar a instituição de maneira contínua.

Essa abordagem envolve a identificação e a documentação das experiências, competências e conhecimentos dos ex-comandantes gerais, de forma a criar um repositório de informações que possa ser compartilhado e acessado por gestores atuais e futuros. Isso permite que a instituição aprenda com sucessos e falhas do passado, evitando a repetição de erros e promovendo boas práticas.

O estudo mostrou que a administração do conhecimento é uma área ainda subexplorada na instituição, destacando a necessidade de implementação de sistemas eficientes para a preservação e disseminação de informações valiosas. Desse modo, a intervenção proposta inclui a criação de um Conselho de Coronéis Veteranos, um Manual do Comandante-Geral, um Plano de Transmissão de Saberes (PTS), reativar o museu da PMGO no Comando da Academia de Polícia militar, a criação da 9ª Seção do Estado-Maior Estratégico (PM/9), a criação de mecanismos de repasse do conhecimento por meio do Programa de Adaptação à Reserva (PARE) e a Doutrina de Oficiais Superiores.

Para mudar essa realidade é preciso aplicar um plano de gestão do conhecimento para criar o sistema de gestão do conhecimento na PMGO, de modo que se capture, armazene e compartilhe os dados e informações dos servidores. Cada um dos pontos acima mencionados deve ser formalizado por meio de portarias e regulamentos internos, assegurando a adesão e participação dos membros da Polícia Militar de Goiás. A supervisão contínua e a avaliação periódica das iniciativas garantirão a eficácia e a relevância das intervenções propostas, promovendo uma cultura organizacional forte e coesa.

Em suma, o trabalho destaca a urgência de se instituir uma cultura de gestão do conhecimento na Polícia Militar, com vistas a assegurar que as experiências e lições aprendidas pelos altos comandos sejam devidamente aproveitadas para a melhoria contínua da instituição.

A gestão do conhecimento é essencial para o desenvolvimento e sustentabilidade das organizações, pois integra diversas ferramentas destinadas a desenvolver e controlar o conhecimento existente. Este estudo destacou a importância de reavaliar a tradicional concepção de conhecimento, enfatizando a necessidade de um ambiente que promova a troca de experiências e habilidades entre os membros da instituição.

Assim, a implementação de políticas robustas de gestão do conhecimento não só previne a perda de memória organizacional, mas também capacita a instituição a agir de maneira mais consciente e informada, garantindo um crescimento sustentável e adaptável às mudanças do ambiente.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, A. A. **A Memória Institucional Como Possibilidade de Comunicação Organizacional: O Caso Exército Brasileiro**. Tese de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/2257/1/000422346-Texto%2BCompleto-0.pdf>>. Acesso em 26 de dezembro de 2024.

BATISTA, F. F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**. Rio de Janeiro: S.n., 2012. Disponível em: Fábio Ferreira Batista [modelo_gestao_conhecimento.pdf](#).

CARVALHO, M. **Manual de Direito Administrativo**. 3ª Ed. Salvador: Jus Podivm, 2016. Acesso em: 25 de fevereiro de 2024.

DAVENPORT, T. **Conhecimento empresarial**. 1ª ed. São Paulo: Elsevier, 1998. Disponível em: <https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/livros/conhecimento-empresarial/>. Acesso em: 17 de abril de 2024.

DRUCKER, P. F. **O Gestor Eficaz**. Edição revista, atualizada e ampliada. São Paulo: LTC, 1990. Disponível em: <https://pdfcoffee.com/drucker-peter-o-gestor-eficaz-2014-pdf-free.html>. Acesso em: 24 de abril de 2024.

FERENHOF, H. A. **A sistemática de identificação de desperdícios de conhecimento visando à melhoria do processo de criação de novos serviços**. Florianópolis: UFSC, 2011. Acesso em: 02 de fevereiro de 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/94998>.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/mauriciofacanha/ensino-superior/redacao-cientifica/livros/gil-a.-c.-como-elaborar-projetos-de-pesquisa.-sao-paulo-atlas-2002./view>. Acesso em: 06 de maio de 2024.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 06 de maio de 2024.

HELOU, A. R. H. A. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública**. Florianópolis: UFSC, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/157340>. Acesso em: 27 de dezembro de 2024.

HONORATO, H. G.; **Gestão do conhecimento e clima organizacional em uma organização militar da Marinha**: Passos iniciais. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://ojs.revistagc.com.br/ojs/index.php/rgc/article/view/158/163>. Acesso 06 de março de 2024.

JÚNIOR, M. G. **Gestão do Conhecimento**. 2ª ed. Florianópolis: IF-SC, 2011. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/206392/2/CST%20GP%20>

%20Gest%C3%A3o%20do%20conhecimento%20-%20MIOLO.pdf>. Acesso em 26 de fevereiro de 2024.

LIMA, P. R. **Compartilhamento da Informação e do Conhecimento na Diretoria de Apoio Logístico da Polícia Militar do Paraná**. Londrina: S.n., 2011. Acesso em 23 de dezembro de 2023.

LEANDRO, A. P. **Evasão do conhecimento em uma instituição de segurança pública: um estudo de caso dos policiais que migram para a inatividade na PMDF**. Brasília, DF, fevereiro de 2018. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/2453>. Acesso em: 21 fev. 2024.

MEIRELES, G. **A retenção do conhecimento de oficiais superiores da reserva da polícia militar do estado de minas gerais: uma pesquisa exploratória**. Minas Gerais, 2028. Disponível em: <http://www3.promovebh.com.br/revistapensaradm/art/a03.pdf>. Acesso em: 28 de dezembro de 2024.

MENOLLI, A. L. A. **Ambiente Colaborativo Social Semântico voltado à aprendizagem organizacional para empresas de desenvolvimento de software**. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2012. Disponível em: <bing.com/ck/a?!&&p=b736a55fa7091519JmltdHM9MTcwOTU5NjgwMCZpZ3VpZD0wYzcxMjVlNy0xNjFhLTY4YjAtMjZhMy0zNjM2MTcwZTY5NzcmaW5zaWQ9NTE5Ng&ptn=3&ver=2&hsh=3&fclid=0c7125e7-161a-68b0-26a3-3636170e6977&psq=Ambiente+Colaborativo+Social+Semântico+voltado+à+aprendizagem+organizacional+para+empresas+de+desenvolvimento+de+software&u=a1aHR0cHM6Ly9zb2wuc2JjLm9yZy5ici9pbmRleC5waHAvc2Jxcy9hcnRpY2xlL2Rvd25sb2FkLzE1MjY3LzE1MTE&ntb=1>. Acesso em: 26 de fevereiro de 2024.

MESQUITA, F. S. B. **Gestão do conhecimento e criação de valor: um estudo exploratório em empresas brasileiras**. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/6e3a3b06-a099-4c58-bb7e-99e7d6b3d65f>. Acesso em: 06 de março de 2024.

MOTA, R. B. **A Evolução da Doutrina Militar Terrestre e Suas Manifestações no Componente Militar na Defesa Nacional: um estudo sobre o Processo de Transformação do Exército Brasileiro**. Rio de Janeiro: S.n., 2016. Disponível em: https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/1/582/1/Dissertacao_Brandao.pdf. Acesso em: 06 de maio de 2024.

POPADIUK, S.; DOS SANTOS, A. E. M. **Conhecimentos tácito, explícito e cultural no planejamento da demanda**. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2010. Acesso em 27 de dezembro de 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jistm/a/VrGhfmgZP3RLFYwmmYPSF8B/?lang=pt&format=pdf>.

REBOUÇAS, B. A. **Entrevista como Técnica de Pesquisa Qualitativa**. Rio de Janeiro: S.n., 2006. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3614/361453972028.pdf>. Acesso em: 07 de maio de 2024.

REIS, I. W. **O papel do compartilhamento do conhecimento a partir da gestão do conhecimento.** Universidade de São Paulo. São Carlos, 2016. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-05102016-135303/pt-br.php>. Acesso em: 06 de março de 2024.

RIBEIRO, L. S. **Proposta de ações para a implantação da gestão do conhecimento organizacional:** estudo de caso em uma organização militar brasileira. Niterói, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/12727/Dissert%20L%c3%advia%20de%20Souza%20Ribeiro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 de março de 2024.

VENTURINI, R. H. **Perda de Conhecimento Organizacional:** Um estudo na Polícia Militar de Mato Grosso do Sul. Naviraí, Mato Grosso do Sul, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/bitstream/123456789/4508/1/TCC%20R%c3%94MULLO.pdf>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2024.

