



**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS – UEG
COORDENADORIA DE ENSINO – COE
COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL E DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ALTOS ESTUDOS DE SEGURANÇA PÚBLICA**

MÁRIO ANDERSON DE ARAÚJO SANTOS

PASSAGEM DE COMANDO: Proposta de protocolo para compartilhamento de conhecimento no âmbito da Polícia Militar do Rio Grande do Norte

GOIÂNIA – GO

2025



MÁRIO ANDERSON DE ARAÚJO SANTOS

PASSAGEM DE COMANDO: Proposta de protocolo para compartilhamento de conhecimento no âmbito da Polícia Militar do Rio Grande do Norte

Artigo apresentado como exigência parcial para conclusão do Curso de Especialização em Altos Estudos de Segurança Pública - CAESP, pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás - SSP e pela Universidade Estadual de Goiás - UEG, sob a orientação do Prof. Dr. Marajá João Alves de Mendonça Filho.

GOIÂNIA – GO

2025

PASSAGEM DE COMANDO: Proposta de protocolo para compartilhamento de conhecimento no âmbito da Polícia Militar do Rio Grande do Norte

COMMAND HANDOVER: Proposal for a Knowledge-Sharing Protocol within the Military Police of Rio Grande do Norte

Mário Anderson de Araújo Santos¹
Marajá João Alves de Mendonça Filho²

Resumo: O presente estudo propõe um protocolo de passagem de comando voltado à Polícia Militar do Rio Grande do Norte (PMRN), sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento (GC). Partindo do reconhecimento de que a rotatividade de comandantes nas unidades operacionais frequentemente acarreta perda de informações estratégicas e descontinuidade administrativa, a pesquisa buscou compreender como o conhecimento pode ser compartilhado e institucionalizado nesse processo. Adotou-se uma abordagem qualitativa e aplicada, com caráter exploratório e documental, baseada em entrevistas com quatro tenentes-coronéis da PMRN e em análise bibliográfica. Os resultados evidenciaram que inexistem normas padronizadas para o processo de transição e que a comunicação, o registro das informações e a preservação da memória organizacional ocorrem de maneira informal e fragmentada. Diante disso, foi elaborada uma proposta de protocolo estruturado, contendo etapas como comunicação da designação, preparação de relatório de situação, reunião de transferência, preservação da memória institucional, apoio à tomada de decisão e capacitação continuada. Conclui-se que a aplicação desse protocolo pode aprimorar o processo de passagem de comando, promover maior eficiência e fortalecer a cultura de compartilhamento de conhecimento na PMRN.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Passagem de Comando; Polícia Militar; Segurança Pública; Inovação Institucional.

Abstract: This study proposes a command handover protocol for the Military Police of Rio Grande do Norte (PMRN), from the perspective of Knowledge Management (KM). Acknowledging that the rotation of commanders in operational units often leads to the loss of strategic information and administrative discontinuity, the research sought to understand how knowledge can be shared and institutionalized within this process. A qualitative and applied approach was adopted, with an exploratory and documentary character, based on interviews with four lieutenant colonels of the PMRN and bibliographic analysis. The results revealed the absence of standardized norms for the transition process, as well as informal and fragmented practices regarding communication, information recording, and preservation of organizational memory. Consequently, a structured protocol was developed, encompassing stages such as designation communication, preparation of

¹ Tenente Coronel da Polícia Militar do Rio Grande do Norte (PMRN). Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e graduado em Direito pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). Atualmente é Assessor Parlamentar da PMRN em Brasília/DF e servidor mobilizado junto a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP).

² Pós-Doutorado Interdisciplinar em Direitos Humanos pela Universidade Federal de Goiás (UFG), possui Doutorado em Geografia pela Universidade de Brasília (UNB), Mestrado em Geografia e Licenciatura em Geografia pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Atualmente é docente efetivo em regime de tempo integral e dedicação à pesquisa (RTIDP) da Universidade Estadual de Goiás (UEG).

a situation report, transfer meeting, preservation of institutional memory, decision-making support, and continuous training. The study concludes that the implementation of this protocol can improve the command handover process, enhance efficiency, and strengthen the culture of knowledge sharing within the PMRN.

Keywords: Knowledge Management; Command Handover; Military Police; Public Security; Institutional Innovation.

1. INTRODUÇÃO

A dinâmica das organizações públicas, especialmente as de segurança pública, exige mecanismos de gestão capazes de garantir eficiência, continuidade administrativa e aprimoramento constante dos processos institucionais. No contexto da Polícia Militar do Rio Grande do Norte (PMRN), a passagem de comando das unidades operacionais constitui um momento crítico, em que o conhecimento acumulado por um gestor precisa ser adequadamente transmitido ao seu sucessor, assegurando que a experiência adquirida se converta em aprendizado organizacional e não se perca com a rotatividade de oficiais.

Entretanto, observa-se que esse processo de transição, na maioria das vezes, ocorre de maneira informal e não padronizada, limitando o compartilhamento de informações essenciais para a continuidade das ações estratégicas e para o fortalecimento institucional. A ausência de um protocolo sistematizado acarreta perda de conhecimento, retrabalho e redução da eficiência administrativa e operacional.

Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento (GC) surge como uma abordagem essencial para enfrentar esse desafio, ao permitir que as informações e experiências individuais sejam transformadas em ativos organizacionais de valor. A GC favorece o aprendizado coletivo, a inovação e a melhoria contínua, promovendo a integração entre o conhecimento tácito (experiential) e o explícito (documentado), conforme preconizam Nonaka e Takeuchi (1997).

Assim, este estudo tem por tema a passagem de comando nas unidades da Polícia Militar do Rio Grande do Norte sob a ótica da Gestão do Conhecimento, propondo um protocolo padronizado de compartilhamento de conhecimento.

O problema de pesquisa que orienta o estudo é: *de que maneira a Gestão do Conhecimento pode contribuir para o aperfeiçoamento do processo de passagem de comando na PMRN,*

garantindo continuidade administrativa, preservação da memória organizacional e melhoria do desempenho institucional?

O objetivo geral consiste em propor um protocolo de passagem de comando fundamentado nos princípios da Gestão do Conhecimento, aplicável às unidades da PMRN.

Já como objetivos específicos, foram elencados os seguintes:

- a) analisar o atual processo de passagem de comando na PMRN e identificar suas fragilidades;
- b) investigar, à luz da Gestão do Conhecimento, os fatores críticos que influenciam a transferência de saber entre comandantes;
- c) propor diretrizes e etapas para um protocolo institucional de passagem de comando, incorporando práticas de compartilhamento e preservação do conhecimento organizacional.

O presente artigo justifica-se pela relevância prática de sua aplicação, visto que contribui para a consolidação de práticas gerenciais baseadas em evidências e no aproveitamento do conhecimento institucional, reduzindo perdas informacionais e fortalecendo a cultura de aprendizado contínuo dentro da corporação.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Muitas organizações existem há mais de um século, estando em atividade e prosperando década após década, pressupondo-se, no caso de muitas destas, a capacidade de adaptação ao contexto perene de mudanças pelos quais passa a sociedade, demonstrando assim, competências para inovar e tomar decisões que as mantêm relevantes nos cenários nos quais atuam (CHOO, 2003, p. 17).

Drucker (2000, p. 10), afirma que a economia, enquanto vetor de desenvolvimento social, induz às organizações em direção às mudanças, haja vista que impõe a necessidade de que as grandes empresas sejam inovadoras e empreendedoras, contando, hodiernamente, com o apoio da tecnologia da informação. Essa perspectiva se aplica ao ciclo de desenvolvimento, seja de produtos ou serviços, bem como a sua disponibilização dentro do respectivo mercado, ensejando das empresas qualidade, valor, bom atendimento, inovação e velocidade de chegada a esse mercado

para que possam ter sucesso, sendo considerados fatores críticos hoje e no futuro (DAVENPORT, PRUSAK, 2003, p. 15)

Esse contexto de mudanças e de mundo pelo qual as organizações públicas e privadas estão inseridas apresentam ainda quatro características, que formam o acrônimo VUCA em inglês, correspondendo a *Volatility* (volátil), *Uncertainty* (incerto), *Complexity* (complexo) e *Ambiguity* (ambíguo), o que dificulta e torna, muitas vezes, inúteis os esforços necessários para compreender o futuro e planejar as respostas adequadas (BENNETT, LEMOINE, 2014).

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 50/51), refletindo sobre as mudanças e as evoluções que sujeitam à sociedade, advertem que a sociedade industrial do pós-guerra transformou-se em uma sociedade de serviços e, recentemente, no que se definiu como a sociedade da informação, caracterizada, a partir de setores como os de produção, serviços e informações, como intensivas em conhecimento, sendo esse o alicerce de sua atuação, transformando-se em organizações criadoras de conhecimento.

Para Batista (2012, p. 17), as organizações privadas buscam sobreviver e, para tanto, devem desenvolver e adotar novos métodos, tecnologias e ferramentas de gestão que as tornem mais competitivas. Por outro lado, no tocante às organizações públicas, o foco é a entrega aos cidadãos de serviços e/ou bens com valor agregado, ou seja, entregas que tenham relevância e para as quais os custos sejam ainda considerados (VARVAKIS, NORTH, 2025, p. 21)

2.1. Gestão do Conhecimento: princípios e processos

No cenário hodierno, anteriormente apresentado, destaca-se a organização do conhecimento, caracterizada como uma entidade que possui informações e conhecimentos, proporcionando uma compreensão correta do ambiente no qual se insere, avaliando suas necessidades, destacando-se ainda a importância de suas fontes de informação e a competência de seus membros, conferindo-lhe uma vantagem competitiva, pressupondo agir com inteligência, criatividade e esperteza (CHOO, p. 31)

Nessa perspectiva, qual seja a de promover vantagem competitiva, emerge um conjunto de atividades e processos para alavancar o conhecimento e ampliar a competitividade por meio do melhor uso e criação de recursos de conhecimento individuais e coletivos, ao que se denomina Gestão do Conhecimento (EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION, 2004)

Nesse mesmo sentido, pode-se declarar que a Gestão do Conhecimento, a partir da intervenção e participação de indivíduos e equipes, no âmbito de organizações, sejam estas públicas ou privadas, permite criar, compartilhar e aplicar conhecimento de forma coletiva, observando uma sistematização necessária para atingimento de seus objetivos, sejam estes de caráter estratégico ou operacional. Assim, pode-se concluir que objetivo da gestão orientada pelo conhecimento é gerar conhecimento a partir da informação e converter esse conhecimento em uma vantagem competitiva sustentável e que possa ser medida como sucesso no negócio (NORTH E KUMTA, 2018, apud FELICIDADE et al., 2021).

Nessa mesma linha é o entendimento de Santos e Rados (2020, p. 49) que apresentam a definição de Gestão do Conhecimento no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) como sendo a “gestão das atividades e dos processos organizacionais que promovem o conhecimento organizacional para o aumento da competitividade, por meio do melhor uso e criação de fontes de conhecimento”.

Baseado em Felicidade et al (2021), o quadro abaixo apresenta as tarefas e finalidades da Gestão do Conhecimento, facilitando a compreensão dessa ferramenta:

Quadro 1 - Tarefas e finalidades da Gestão do Conhecimento

Tarefas	Finalidades
Adquirir conhecimento	Assegurar que as informações e o conhecimento necessários para o desenvolvimento e processos de negócios estejam disponíveis
Gerar conhecimento	Assegurar que o conhecimento esteja disponível no local mais adequado dentro e fora da empresa e que conduza à inovação
Compartilhar e usar conhecimento	Garantir a disseminação e a aprendizagem e o uso otimizado do conhecimento
Aprendizagem	Garantir que a organização e cada um de seus funcionários sejam capazes de aprender e refletir, bem como aplicar o que é aprendido
Proteger o conhecimento	O conhecimento é um ativo e seu valor precisa ser protegido, mantendo-o atualizado por meio de contribuição de pessoas

Fonte: Felicidade et al, 2021.

Para Melo (2021, p. 31), o processo de Gestão do Conhecimento acontece em cinco etapas, assim como é apresentado no Manual de Técnicas e Ferramentas de Gestão de Conhecimento da *Asian Productivity Organization - APO* (2020, p. XI), sendo identificados esses passos chaves; a identificação do conhecimento, a criação do conhecimento, o armazenamento do conhecimento, o compartilhamento do conhecimento e a aplicação do conhecimento, onde são sugeridos, para cada um desses processos, técnicas e ferramentas para utilização nas organizações.

A identificação do conhecimento é um passo inicial e é de suma importância, haja vista relacionar-se a um diagnóstico primeiro que tem por objetivo identificar o conhecimento crítico, ou seja, aquele necessário para o desenvolvimento de competências essenciais à organização, podendo ainda ser equiparado a uma verdadeira auditoria (SANTOS E RADOS, p. 59).

Tratando o processo de criação do conhecimento, Melo (2021, p. 31) adverte que a criação é etapa dependente da identificação do conhecimento, posto que a identificação fornece um *overview*, uma visão geral do conhecimento existente na organização e a criação permite, a partir desses *inputs*, suprir as lacunas nos níveis individual, de equipes e organizacional, permitindo-se criar conhecimentos para preencher as lacunas existentes.

Armazenar conhecimentos está relacionado com a captura de conhecimento existente e a disponibilização deste em repositórios estruturados, permitindo a coleta, preservação e uso do conhecimento organizacional, facilitando a sua recuperação (SANTOS, RADOS, 2020, p. 61; MELO, 2021, p. 31).

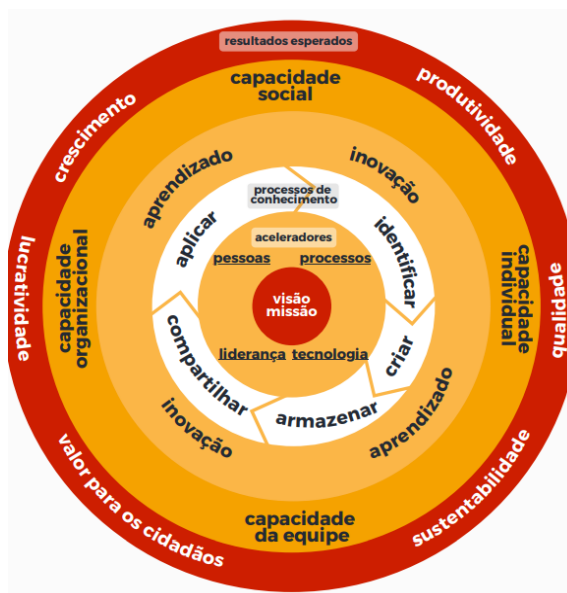
Objeto nuclear da proposta encartada no presente trabalho, o compartilhamento de conhecimento, segundo Melo (2021, p. 31) “acontece pouco na maioria das organizações. Muitas delas não chegam até esse ponto do ciclo, o que torna ineficientes aquelas ações de GC que foram iniciadas e cumpriram as três primeiras etapas. Compartilhar requer maturidade organizacional”.

Como último processo informado, a aplicação do conhecimento está relacionado a transformação em ação e geração de inovação, com resolução de problemas, respostas às necessidades, definição de estratégias e criação de novos conhecimentos (FELICIDADE et al, 2021, p. 24).

Tratando da aplicação dos processos de Gestão de Conhecimento no setor público, Batista (2012, 18) adverte que estes processos devem relacionar-se com a aprendizagem e a inovação, sendo esta última vocacionada para aumentar a eficiência e melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população.

Consolidando as contribuições dos processos de Gestão do Conhecimento, através de ferramenta gráfica e visual, Felicidade et al., baseado no *framework* da APO, apresenta a Gestão do Conhecimento a partir dos direcionadores estratégicos que, via de regra, já estão definidos nas organizações, quais sejam a visão e a missão institucionais:

Figura 1 - *Framework* da Gestão de Conhecimento da APO



Fonte: APO, 2020 apud Felicidade et al. (2021)

No contexto da Gestão do Conhecimento, não se pode olvidar de tratar de trabalho seminal, no qual Nonaka e Takeuchi (1997) abordam a criação de conhecimento na empresa a partir da visão japonesa de geração de dinâmica e inovação, tratando da espiral do conhecimento, conceito que abrange a interação entre o conhecimento tácito e explícito¹

A espiral do conhecimento pressupõe que os conhecimentos tácito e explícito não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares, ancorando-se na premissa de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre aqueles conhecimentos (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p.67)

¹ Idem., p. 65.

Porém, antes de abordarmos a espiral do conhecimento, mister se faz posicionarmos os conceitos de conhecimento tácito e explícito, identificando a *posteriori* a sua relação com os processos de Gestão do Conhecimento e sua contribuição para o campo das organizações públicas.

Abordando a codificação, enquanto processo que objetiva tornar acessível um conhecimento àqueles que dele necessitam, Davenport e Prusak (2003, p. 86) defendem que o conhecimento tácito se mostra complexo, desenvolvido e interiorizado pelo conhecedor no decorrer de um longo período de tempo, sendo quase impossível a sua reprodução em um documento ou banco de dados. Já o conhecimento explícito pode ser caracterizado como um conhecimento que permite ao indivíduo a aquisição do saber (entender e compreender) sobre determinados fatos e eventos, podendo ser oral ou escrito, bastante contextualizado e vinculado a uma ocupação profissional (SANTOS, RADOS, p. 39).

Para Choo (2003, p. 37), é imprescindível que as organizações aprendam a converter o conhecimento tácito, que é pessoal e de difícil transmissão, em conhecimento explícito, o que permite a promoção da inovação e o desenvolvimento de novos produtos. Vê-se assim, que a criação do conhecimento organizacional pressupõe uma intensa interação, de caráter contínuo e por óbvio dinâmica, entre os conhecimentos tácito e explícito, interação esta que é moldada pelas mudanças nos distintos modos de conversão do conhecimento (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p. 79/80).

Para Nonaka e Takeuchi, abordando o modelo de conversão do conhecimento, asseveram que

A espiral do conhecimento é direcionada pela intenção organizacional, que é definida como a aspiração de uma organização às suas metas. Normalmente, os esforços para alcançar a intenção assumem a forma de estratégia dentro de um contexto de uma empresa. Do ponto de vista da criação do conhecimento organizacional, a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. O elemento mais crítico da estratégia da empresa é a conceitualização de **uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e a operacionalização desse conhecimento em um sistema gerencial de implementação**²

A espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi, é definida por Choo (2003, p. 37) por meio de quatro processos de conversão, quais sejam a socialização, que converte o conhecimento tácito em conhecimento tácito; por meio da exteriorização, que converte o

² Idem., p. 83.

conhecimento tácito em conhecimento explícito; por meio da combinação, que converte o conhecimento explícito em conhecimento explícito e, por fim, por meio da internalização, que converte o conhecimento explícito em conhecimento tácito.

Essa compreensão do método SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) é fundamental para a compreensão da proposta de consolidação de um protocolo de compartilhamento do conhecimento a partir da passagem de comando em unidades no âmbito da Polícia Militar do Rio Grande do Norte.

2.2. Gestão do Conhecimento nas organizações públicas: uma perspectiva para a segurança pública

North e Varvakis (2025, p. 22) afirmam que a Gestão do Conhecimento nas organizações públicas possuem duas dimensões, sendo a primeira relativa ao gerenciamento do conhecimento objetivando prestar, de maneira eficaz, os serviços para os quais receberam um mandato público. A outra dimensão, relaciona-se ao desenvolvimento de sistemas de informação e de Gestão do Conhecimento que possam dar suporte ao planejamento estratégico que, como visto anteriormente, a partir dos direcionadores “visão e missão”, pode-se desenvolver os processos de Gestão do Conhecimento.

Os autores ainda refletem sobre os desafios enfrentados pelas organizações que prestam serviços públicos, destacando, dentre muitos outros, a necessidade de entrega de serviços adequados às necessidades do cidadão, o processo de tomada de decisões a partir de evidências técnicas e científicas, bem como o aumento da colaboração e as parcerias estratégicas com os *stakeholders*, assim como a retenção de conhecimento e a especialidade dos servidores que estão deixando a organização, independente de quais sejam suas razões. (NORTH, VARVAKIS, 2025, p. 22)

Batista (p. 39), refletindo sobre o “porquê da Gestão do Conhecimento na Administração Pública”, adverte que essa área do conhecimento emerge como um método para mobilizar o conhecimento, tendo por alvo alcançar os objetivos estratégicos da organização, melhorando o seu desempenho. Destaca ainda que a efetiva Gestão do Conhecimento apoia as organizações públicas no enfrentamento de novos desafios, possibilitando a implementação de práticas inovadoras de gestão.

No contexto da Administração Pública, mormente ao que se relaciona a prestação direta de serviços à sociedade, a prestação da segurança pública emerge como um dos maiores reclames sociais, haja vista ser área nevrálgica e que tem por finalidade precípua lidar com questões complexas como os fenômenos da criminalidade e da violência. Cerqueira et al (2025, p. 8) cita pesquisa de opinião, na qual 29% dos entrevistados apontavam a criminalidade como o maior problema do Brasil, revelando um cenário preocupante para grande parcela da sociedade.

Dentre as instituições incumbidas de atuar na seara da Segurança Pública, destacam-se as Polícias Militares, instituições centenárias que receberam, da Constituição Federal de 1988, a responsabilidade de exercerem o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública (BRASIL, 1988), sendo instituições militares permanentes, exclusivas e típicas de Estado, essenciais à Justiça Militar, indispensáveis à preservação da ordem pública, à segurança pública, à incolumidade das pessoas e do patrimônio e ao regime democrático (BRASIL, 2023).

Evidencia-se, nesse contexto, que a atuação das Polícias Militares é de suma importância para a sociedade brasileira, requerendo que a instituição esteja preparada para atender as demandas sociais que, além de muitas, mostram-se também complexas, tendo em vista a velocidade com que as metamorfoses culturais e tecnológicas tem ocorrido provocando, por via de consequência, a necessidade de aprendizado organizacional constante, devendo estar pronta para a mudança contínua, não perdendo sua identidade em razão desses desafios. (MOREIRA, 2022, p. 15)

O policial militar integra uma categoria profissional praticante de um determinado ofício público. Dele, espera-se que tenha desenvoltura para lidar com situações de extremo risco, inclusive de morte. Uma profissão que tem de ser praticada com tal nível de resultado potencial é alvo fácil dos mais variados tipos de críticas. Por isso, existe a necessidade de que o exercício desse tipo de atuação profissional seja bem e cientificamente embasado (REIS, 2021, p. 130)

Surge assim, a perspectiva da adoção da Gestão do Conhecimento como estratégia para ampliar a importância dessa instituição no cenário nacional, cuja complexidade de atuação enseja uma gestão capaz de utilizar o conhecimento individual e coletivo em prol da melhoria da qualidade de vida da sociedade, destacando-se o compartilhamento do conhecimento como um dos processos mais fundamentais para o desenvolvimento das atividades de policiamento ostensivo.

Sell, Dutra e Mussi (2024, p.2), a partir de um mapeamento na literatura mundial sobre o compartilhamento do conhecimento na Administração Pública através de uma revisão sistemática

de literatura, afirmam que o tema gestão do conhecimento vem sendo discutido no setor público e que se pode afirmar que o compartilhamento de conhecimento (um dos processos de Gestão do Conhecimento), pode ser visto como um recurso fundamental em uma organização, pois possibilita que os servidores ou colaboradores maximizem a capacidade da organização pública de gerar soluções eficazes (LEE, JIN, RYU, 2021 apud SELL, DUTRA, MUSSI, 2024).

Borba et al (2023, p. 12), a partir da realização de uma revisão de literatura realizada entre os anos de 2019 a 2023, demonstrou que a utilização da Gestão do Conhecimento proporciona diversos benefícios à Segurança Pública, impulsionando resultados a partir da concepção de novos processos, arranjos organizacionais, estratégias, táticas, favorecendo o processo decisório também, a partir do fortalecimento da liderança.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho pode ser classificado quanto ao procedimento como uma pesquisa documental e de estudo de caso, haja vista haver se debruçado sobre aspectos específicos da realidade da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, buscando conhecer a realidade de um dos processos mais comuns e correntes naquela instituição, qual seja a passagem de comando de Batalhões sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento.

No tocante a abordagem utilizada, a presente pesquisa pode ser classificada como qualitativa, tendo em vista que se propôs “dar poder aos indivíduos para compartilharem suas histórias e ouvir suas vozes” (CRESWELL, 2014, p. 52), a partir da realização de entrevistas realizadas com quatro Tenentes Coronéis que foram selecionados considerando alguns requisitos: a) estavam comandando Batalhões quando da realização da entrevista; b) possuíam mais de 20 anos de efetivo serviço na Polícia Militar do Rio Grande do Norte; c) dois estavam atuando em Unidades na Capital e outros dois em Unidades do Interior do Estado; d) haviam trabalhado junto ao pesquisador em situações pretéritas.

A opção pela adoção da entrevista em razão de ser esta uma das mais flexíveis técnicas de coleta de dados, utilizando-se um roteiro semi-estruturado que, na visão de Gil (2008, p. 111), pode ser classificada como uma conversação mais informal, porém que busca obter uma visão geral do

problema pesquisa, sendo recomendada em estudos exploratórios para aprofundar questões pouco conhecidas pelo pesquisador.

Duas das entrevistas foram realizadas através da plataforma *teams*, da *Microsoft*, e as outras duas foram enviadas por e-mail através de arquivo em *word*, tendo estas últimas impossibilitado um aprofundamento maior, o que fora ofertado por aqueles que permitiram a inquirição virtual síncrona.

Quanto à natureza, a presente pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa aplicada, visto que busca utilizar o conhecimento gerado a partir do cabedal teórico existente, alinhado aos pressupostos trazidos à baila nas entrevistas para resolver um problema existente, melhorando um processo e desenvolvendo uma nova ferramenta de gestão. Pode-se afirmar que a finalidade do trabalho é de cunho prático, buscando uma intervenção, focando em problemas concretos identificados.

Já quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como exploratória, haja vista que "como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito ou para construir hipóteses" (GIL, 2002, p. 41).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A presente seção parte de uma premissa apresentada por Neto (2025, p. 62), o qual defende que ao assumir suas funções, a maioria dos gestores demonstra entusiasmo e comprometimento em promover o melhor desempenho possível do órgão, buscando resultados com eficiência e eficácia. Para isso, o gestor procura compreender a situação administrativa da instituição, avaliando recursos humanos, logísticos, materiais e estruturais, a fim de elaborar um diagnóstico que oriente sua atuação. Com base nesse levantamento, passa então a implementar suas estratégias, métodos e esforços para fazer a “máquina” administrativa operar de forma plena.

Vê-se comum a rotatividade de comandantes de Batalhões de Polícia Militar (BPM)³, cuja formalização do ato de dispensa e designação de comando é realizada mediante portaria privativa

³ Trata-se de unidade operacional de médio porte dentro da estrutura da Polícia Militar, integrada, via de regra por companhias, que por sua vez são divididas em pelotões.

do Comandante Geral da Polícia Militar, publicada em Boletim Geral, cujo intuito é melhorar o desempenho da unidade e o serviço prestado à população atendida naquela circunscrição.

O ato de dispensa e designação, como o próprio título sugere, destitui um oficial do comando do Batalhão de Polícia Militar para que outro oficial o assuma, ensejando assim, um conjunto de ações que devem proporcionar ao novo comandante informações sobre as condições da unidade, não apenas nos aspectos logísticos ou de pessoal, mas também, sobre questões fundamentais com as quais se poderá deparar no desempenho dessa nova missão.

Tal situação enseja a necessidade de construção de um conhecimento organizacional, visto que essa construção se consegue quando há o reconhecimento da relação existente entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro daquele BPM, elaborando-se processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento entre tácito e explícito e vice-versa (CHOO, 2003, p. 37), ou seja, o comandante que sai tem seu conhecimento pessoal, próprio, suas percepções que, se compartilhadas, pode favorecer a formação de um conhecimento útil por parte do novo comandante.

A portaria nº 96, de 02 de agosto de 2024, dispôs sobre as atribuições dos cargos de oficiais da PMRN. O art. 9º são apresentadas as competências dos oficiais no exercício do comando de Unidade, destacando-se:

- I - Fazer gestão, instruindo, ou designando, dentro das suas esferas de competências, alguém para fiscalizar, controlar, padronizar e uniformizar a manutenção de viaturas, armamentos, equipamentos e materiais sob a responsabilidade do efetivo ao seu comando;
- VII - Planejar, coordenar, executar e avaliar encargos que lhe são atribuídos em regulamentos, normas ou determinações;
- IX - Propor soluções aos escalões superiores no tocante a problemáticas relacionadas ao âmbito de suas atribuições;
- XX - Conhecer a estrutura organizacional da Corporação, no intuito de instruir os processos administrativos e trâmites a seguir, quando necessário;
- XXI - ter conhecimento, cumprir e fazer cumprir, a legislação castrense, bem como difundir entre seus subordinados a visão, missão e valores institucionais;
- XXIII - realizar capacitações periódicas para seu efetivo no tocante a procedimentos operacionais, legislação ou assuntos de relevância para o bom desempenho da atividade policial.

Ter como parâmetros de atuação a referida portaria é *mister*, posto que um protocolo de passagem de comando tem que servir aos propósitos que convirjam para as atribuições e competências inerentes ao cargo e respectiva função no âmbito da instituição.

Assim, a presente seção busca consolidar os achados extraídos a partir das entrevistas realizadas e cotejados com as teorias apresentadas na revisão de literatura, proporcionando-se assim, uma visão mais ajustada aos objetivos definidos na introdução deste trabalho.

Vale destacar que tanto a teoria encontrada, quanto o resultado das entrevistas, forneceram *insights* para a proposta de adoção de protocolo de passagem de comando nas Unidades da Polícia Militar vocacionadas ao Policiamento Ostensivo, ou seja, Batalhões de policiamento de área.

As questões que integram o roteiro semi-estruturado da entrevista, foram classificadas em quatro categorias semânticas, concebidas a partir da teoria estudada e que lastreou a proposição do protocolo, utilizando-se como instrumento de auxílio, o *ChatGPT* (versão gratuita) sendo assim definidas: a) comunicação e transparência da informação; b) registro e organização do conhecimento; c) aprendizado e capacitação para a gestão; d) inovação e ferramentas de suporte à decisão.

O quadro 2 consolida a ênfase de cada uma das categorias e a essência das questões formuladas na entrevista, cujo inteiro teor do roteiro se encontra no anexo deste trabalho:

Quadro 2 - Categorias de análise de perguntas do roteiro

Categoria Semântica (GC)	Foco	Perguntas do Roteiro
1. Comunicação e Transparência da Informação	Como a informação circula, normas e clareza do processo de transição	1) Forma de comunicação da designação para o comando. 2) Existência de norma institucional sobre a passagem de comando. 3) Qualidade da interação com o comandante que estava saindo.
2. Registro e Organização do Conhecimento	Documentação, memória organizacional e indicadores relevantes	4) Produção de relatório pelo comandante que estava saindo. 7) Importância da memória organizacional para o novo comando. 9) Campos/aspectos que deveriam constar no protocolo de passagem.
3. Aprendizado e Capacitação para a Gestão	Dificuldades, insumos e práticas que fortalecem a liderança e o desempenho organizacional	5) Maiores dificuldades enfrentadas no processo de passagem. 6) Insumos ou fatores que contribuem para aprimorar a gestão. 10) Indicadores e metas como

		instrumentos de comparação e melhoria.
4. Inovação e Ferramentas de Suporte à Decisão	Tecnologia, padronização e apoio à tomada de decisão	8) Criação de protocolo digital (plataforma web). 11) Espaço livre para sugestões e inovações.

Fonte: Autor, 2025.

4.1. Comunicação e Transparência da Informação

Três questões integram essa categoria semântica, as quais fornecem um panorama inicial sobre o processo de passagem de comando, a saber: *1) De que maneira o senhor soube que seria designado para comandar a sua atual Unidade (Batalhão)? Foi informado com antecedência, através de Boletim Geral, por intermédio de um companheiro de serviço ou alguma outra forma? Em sua opinião, essa forma se mostra adequada e contribui para um profícuo início da gestão da Unidade?; 2) Existe alguma norma institucional que regule a passagem de comando de Batalhões na perspectiva administrativa (diferente da solenidade militar)? Caso inexistir, o senhor entende que seria importante a elaboração de uma? Justifique; 3) Quando do recebimento do seu comando, houve interação satisfatória com o comandante que estava saindo? Explique sua resposta.*

O entrevistado 1, Comandante de Unidade no Interior do Estado, tratando sobre quando teve conhecimento sobre sua designação ao comando da nova unidade afirmou que

(...) Ele me ligou (Comandante Geral). Ele disse que estava precisando que eu fosse cumprir essa missão (...). Ele disse que à tarde que a noite sairia a publicação em BG. É dessa forma, há um atropelo muito grande.

Os entrevistados 2, 3 e 4 argumentaram o seguinte:

Eu tomei conhecimento através do boletim geral, quando as pessoas me ligaram. Alguns colegas ligaram parabenizando pela Assunção da função (Entrevistado 2)

Soube através de ligação telefônica do Comandante Geral da PMRN no dia em que foi publicada a movimentação. Em nossa análise, a forma intempestiva não é a mais adequada, uma vez que o planejamento de transição faz parte de uma boa prática de gestão, ensejando a continuidade e o aperfeiçoamento das políticas de comando (Entrevistado 3)

Soube da minha designação para assumir o comando do Batalhão, do qual eu era Subcomandante, por meio de conversas informais com o comandante do batalhão, amigo de turma, (boletim de soldado). Essa maneira informal, e às vezes nem assim ocorre, não se mostra nada adequada, uma vez que não possibilita uma transição de comando com o

repassa de informações importantes e necessárias para o novo comandante (Entrevistado 4)

Como se verifica nas entrevistas, pode-se afirmar que o processo de comunicação quanto a assunção do comando de uma nova unidades prescinde de interações prévias, permitindo uma preparação necessária para esse novo encargo.

Verifica-se ainda que os entrevistados, em uníssono, desconhecem a existência de norma institucional que regule a passagem de comando de Batalhões. Porém, são enfáticos em afirmar que, em relação ao recebimento do comando e a interação satisfatória com o comandante que estava saindo, essa poderia ser melhor:

(...) é boa vontade, mas assim satisfatório ainda não, porque ele já foi cumprindo outra missão. Agora já fica preocupado na outra missão que ele tá indo cumprir. Ele não, não ficou à disposição da passagem de comando. (Entrevistado 1)
O antigo comandante, o meu antecessor, ele disse, olha, embora você conheça a unidade, mas é importante que você saiba disso, você fica a seu critério dar continuidade a isso. Eu fazia dessa forma (Entrevistado 2)

Não, uma vez que o comandante substituído também não sabia de sua substituição e teve que engendrar seus esforços no comando recém empossado (Entrevistado 3)

Houve sim. Porém isso só foi possível porque eu já era o subcomandante da Unidade Militar, o que deveria ser a regra na instituição, impossível isso. Outro fator importantíssimo foi o fato de sermos da mesma turma de Oficiais, o que permitiu uma interação e troca de informações constante sem interesse pessoal, inveja. (Entrevista 4)

Pode-se afirmar, que o modelo adotado e a experiência pelas quais passaram os entrevistados, parece-nos possibilitar a apresentação de um processo que favorece a interlocução entre os atores, mitigando problemas de comunicação e amplificando a transparência quanto ao fluxo de informação, desde a comunicação da nova designação, até a transferência do conhecimento necessário.

4.2. Registro e Organização do Conhecimento

Quanto ao registro e organização do conhecimento, três questões foram elaboradas, a saber:

4) Houve produção de relatório, por parte do comandante que estava saindo, em relação a situação do Batalhão? Se sim, quais as áreas ou campos foram mencionados no mesmo (efetivo, escala, mapas de criminalidade, dificuldades, tecnologia, recursos operacionais, relacionamento com parceiros externos à unidade, equipamentos, materiais, etc.)?; 7) O senhor entende que a

memória (passado) da unidade (ações, procedimentos, eventos, punições, etc.) é um elemento importante para o desdobramento de ações no seu comando? Justifique; 9) Quais aspectos e ou campos deveriam ser considerados para a criação desse protocolo (indicadores de esforço e resultado, metas, pessoal, mapas de criminalidade, análise de contribuição de colaboradores, análise de relacionamento com demais órgãos públicos no âmbito da sua circunscrição, etc.)?

Praticamente, todos os respondentes do questionário afirmaram existir relatórios elaborados pelo antecessor, entretanto com dados diretos e mais ou menos padronizados, como se pode verificar:

É, houve sim, uma produção no relatório do SEI é, embora não tenha entrado em detalhes na conversa sobre cada ponto como esse. Mas todos esses pontos elencados como efetivo. (Entrevistado 2)

Houve sim produção de relatório pelo comandante que estava saindo. No seu relatório ele constou informações sobre efetivo, escala, recursos operacionais como viaturas, armamentos, enfim informações gerais, porém de suma importância. (Entrevistado 4)

Sobre a memória da Unidade e aspectos relacionados ao protocolo para passagem do comando, os respondentes entendem que a memória (passado) da unidade (ações, procedimentos, eventos, punições, etc.) é um elemento importante para o desdobramento de ações no seu comando e que um protocolo deve incluir diversos elementos, como se verifica abaixo:

Sim (a memória é importante). Porque essas informações serão primordiais para o novo comando fazer um diagnóstico mais preciso da realidade que irá enfrentar, dando uma noção exata de como é o batalhão operacionalmente, sua rotina administrativa, gargalos, pontos fortes e fracos (Entrevistado 4)

Sim (a memória é importante), pois serão balizadores de decisões futuras. (Entrevistado 3)

Com certeza é (a importância da memória). Nós, inclusive nós aqui sempre é. Citamos algumas situações do passado. E elas podem nos ajudar, e muito no desenvolvimento de políticas de cuidados é um exemplo: Tudo que a gente faz, a gente dialoga com as autoridades, mas a gente não deixa de participar o comando. (Entrevistado 2)

Como elementos que devem estar incluídos em um protocolo, foram citados:

Indicadores de resultados para os setores, inclusive administrativos, com as metas a serem atingidas. Deveria também conter mapas de criminalidade, pontos fortes e fracos daquela Unidade Militar ou Diretoria (entrevistado 4)

Logística e efetivo reais frente aos ideais, subáreas definidas nas circunscrições das companhias com indicadores de criminalidade, formatação de processos e rotinas operacionais e administrativas (entrevistado 3)

Pode-se concluir, a partir da perspectiva do registro e organização do conhecimento que a elaboração de indicadores e relatórios, assim como a memória da unidade são insumos indispensáveis ao planejamento do novo comando, o que vai ao encontro de Varvakis e North (2025), que defendem, sob o ponto de vista da “prestação de bens e serviços, a Gestão do Conhecimento permite que as organizações públicas apliquem o conhecimento de seus agentes públicos, armazenado em procedimentos, normas, regras e formulários, nos seus processos organizacionais para gerar mais valor para os cidadãos”.

4.3. Aprendizado e Capacitação para a Gestão

Nessa categoria foram agrupadas as seguintes questões: 5) *Quais as maiores dificuldades que o senhor enfrentou no processo de passagem de comando da sua atual Unidade? Descreva-as.*; 6) *Quais os insumos, elementos ou fatores que no seu entender, contribuem para aprimorar e melhorar a sua capacidade no comando da sua atual unidade?*; 10) *A existência de indicadores e metas estabelecidas poderia ser um fator de comparação entre unidades e um instrumento de melhoria do desempenho organizacional?*

A partir das contribuições extraídas, verificou-se que as dificuldades foram identificadas a partir de diferentes dimensões:

Conferir as informações que constam no relatório relacionadas ao armamento, às munições e aos coletes (entrevistado 4)

Conhecimento acerca da rotina administrativa e operacional da unidade, bem como de suas metas de gestão (entrevistado 3)

A maior dificuldade foi substituir um comandante que vinha fazendo um excelente trabalho e muito bem relacionado (entrevistado 2)

Em relação a questão 6, os respondentes destacaram o fator tecnológico e o financeiro como importantes para melhoria da capacidade de gestão:

Um comandante de Polícia Militar não tem tempo e não tem recurso (financeiros e tecnológicos) (entrevistado 1)

A maior dificuldade se encontra em não ter à disposição recursos financeiros para a gestão de custeio, assim com um efetivo deficitário frente às demandas sociais da zona sul de Natal (entrevistado 3)

De maneira geral, a PMRN vem disponibilizando e melhorando os sistemas de controle, por sua vez essas ferramentas ajudam o Comando de batalhão a gerir e ter um controle

melhor dos equipamentos, materiais, efetivo, diárias operacionais, entre outros. (entrevistado 4)

A partir das respostas, verifica-se que há um conjunto de dificuldades a serem superadas pelos gestores dos Batalhões de Polícia Militar e que a tecnologia colocada à disposição seria um aliado para uma profícua administração da Unidade, bem como a existência de dotação específica, proporcionando maior independência em relação a aplicação de recursos financeiros.

4.4. Inovação e Ferramentas de Suporte à Decisão

Esta seção trata das seguintes questões: 8) *O senhor entende que a criação de um protocolo de passagem de comando, de plataforma web e com validação do Comandante Regional, contribuiria para acelerar a compreensão da dinâmica da unidade para a qual fora designado? Esse protocolo poderia contribuir para sua decisão quanto à continuidade, descontinuidade e sobrestamento de ações em curso (projetos, tipos de escala, tipo e periodicidade de capacitação, etc.)?*; 11) *Livre para suas complementações e manifestações.*

Em relação a criação de um protocolo de passagem de comando, as respostas foram no sentido positivo, haja vista que os entrevistados destacaram a importância desse instrumento como necessário à gestão da Unidade:

Entendo que a criação de tal protocolo contribuirá muito para uma melhor e célere compreensão da dinâmica da Unidade, seja operacional ou administrativa, além de ajudar na tomada de decisões no tocante à continuidade, descontinuidade e sobrestamento de ações em curso (entrevistado 4)

Sim, é, eu acho importantíssimo. Um colega que tenha esse protocolo, essa criação de protocolo, até porque algumas situações que nós vemos hoje. Muitos oficiais que estão na capital do estado são designados pra assumir batalhões do interior que não teriam esse conhecimento de causa como eu, que já estava aqui na região e ele precisa compreender aquela região. (entrevistado 2)

Sem a menor sombra de dúvida (que um protocolo é importante) (entrevistado 3)

Sem dúvida, sem dúvida, porque isso facilita o planejamento, como eu já disse no plano estratégico, tático e operacional (entrevistado 1)

Por fim, vale colacionar as contribuições individuais livres a partir dos aspectos apresentados na entrevista:

É necessário que o Estado Maior da instituição contribua em cada um de seus setores de atuação as diretrizes de atuação de comando frente ao objetivo da instituição, coordenado pelos comandos regionais. E uma política de continuidade e planejamento de comandos

das unidades gestoras é um princípio fundamental para a consecução deste objetivo. (entrevistado 3)

Acredito que deveria ter nos protocolos, deveria ter um tempo máximo. Aliás, um tempo para que ele pudesse passar o comando, por exemplo, publica hoje para amanhã se apresentar. Esse foi o meu caso, que eu fui exonerado e designado no mesmo ato (entrevistado 2)

A PMRN tem que criar protocolos para organizar não só a passagem de comando de batalhão, mas também para outras situações, como por exemplo quando um policial for morto numa comunidade. O comando daquele Batalhão já tem que saber que deve fazer isso, aquilo, acionar essas autoridades, quais Unidades especializadas devo acionar, por quanto tempo vou ocupar aquela região, vou realizar quais ações. Enfim, tenho que ter um norte. (entrevistado 4)

Claro, precisamos colocar ciência policial, estudar só o conhecimento nos liberta. Nós vivemos um ambiente operacional onde nós temos uma guerra informacional pela qual. A todo momento nós temos que mostrar quem nós somos para a sociedade, porque a mídia e outros sistemas tentam nos denegrir para que nós não possamos desenvolver nosso trabalho a contento. Vivemos uma guerra jurídica. Complexa, com decisões esdrúxulas fora da realidade social e vivemos uma guerra bélica, onde os criminosos, muitas vezes com táticas militares. (entrevistado 1)

Pode-se inferir, a partir das contribuições colhidas na perspectiva da inovação e do suporte à tomada de decisão, a utilização de um protocolo para passagem de comando de Unidades (Batalhões) seria uma ferramenta indispensável e condição *sine qua non* para promoção do compartilhamento do conhecimento entre gestores dessas Unidades, bem como do próprio Comando Geral da instituição.

Varvakis e North (2025) defendem que, no Brasil, as iniciativas de GC no setor público são marcadas pela descontinuidade de programas e projetos, devido a uma cultura organizacional equivocada na qual o compartilhamento de conhecimento é visto como perda de tempo.

Já para Choo (2003, p. 28) diversos estudos apontam que o conhecimento e as experiências dentro de uma organização costumam estar dispersos entre diferentes indivíduos e setores. Essa fragmentação faz com que muitas empresas acabem repetindo esforços ou “reinventando a roda”, simplesmente por não conseguirem localizar o saber especializado já existente internamente. Além disso, outro fator que dificulta o aprendizado organizacional é a resistência em abandonar práticas antigas.

Para estabelecer uma cultura consistente de compartilhamento do conhecimento, é necessário usar moedas valiosas (DAVENPORT, PRUSAK, 2003, p. 20), sendo necessária uma análise profunda da instituição e de seus colaboradores, no caso a Polícia Militar do Rio Grande

do Norte, para se definir a melhor moeda que possa potencializar o compartilhamento do conhecimento materializado no protocolo de passagem de comando.

Objeto nuclear da proposta encartada no presente trabalho, o compartilhamento de conhecimento, segundo Melo (2021, p. 31) “acontece pouco na maioria das organizações. Muitas delas não chegam até esse ponto do ciclo, o que torna ineficientes aquelas ações de GC que foram iniciadas e cumpriram as três primeiras etapas. Compartilhar requer maturidade organizacional”, o que já fora comentado em apartados anteriores.

4.5. Proposta de Protocolo de Passagem de Comando

O protocolo de passagem de comando tem por objetivo estabelecer diretrizes e práticas padronizadas para a compartilhamento de conhecimento entre comandantes na passagem de comando de Batalhões, garantindo a preservação da memória organizacional, a continuidade das ações estratégicas e a melhoria do desempenho institucional.

Nesse sentido, deve-se assegurar o atendimento de princípios indispensáveis à sua operacionalização e validação, tais como a transparência, que visa assegurar clareza no fluxo de informações; memória organizacional, que tem o condão de preservar o histórico, experiências e práticas consolidadas; o aprendizado contínuo, ou seja, a utilização do processo de compartilhamento como oportunidade de melhoria; a padronização e a inovação, refletidos na adoção de passos claros com o apoio da tecnologia e, por fim, a confidencialidade e segurança, voltados à proteção de dados sensíveis de natureza operacional.

Como benefícios esperados a partir da adoção do protocolo, pode-se citar: a) maior continuidade administrativa e operacional; b) redução de perda de informações estratégicas; c) melhoria da integração entre comandantes; d) padronização dos procedimentos em toda a corporação; e, e) fomento à cultura de gestão do conhecimento e inovação.

Nessa perspectiva, a partir dos *insights* extraídos das entrevistas, um dos pontos chamou a atenção, qual seja a forma como o Exército Brasileiro regula a passagem de comando no âmbito das suas unidades, o que se pode observar através do Decreto nº 98.820, de 12 de janeiro de 1990, especificamente no Capítulo V que trata da passagem de função.

Na referida normativa estão previstas orientações indispensáveis ao compartilhamento do conhecimento, como pode-se citar abaixo:

Art. 135. A atividade administrativa da unidade não sofre solução de continuidade, quando ocorre substituição de agentes.

Art. 140. A passagem de função de Ordenador de Despesas será efetivada através de relatórios elaborados de acordo com as instruções pertinentes ao assunto.

Art. 142. A transmissão de responsabilidade por bens móveis (material permanente e/ou consumo) deve ser iniciada pelo confronto da escrituração de controle do setor com a centralizada na Fiscalização Administrativa, seguindo-se o exame quantitativo e qualitativo do material.

A partir desses pressupostos, ou seja, das contribuições extraídas das entrevistas, da análise de normas pertinentes e do arcabouço da literatura acadêmica, propõe-se o seguinte modelo de protocolo para passagem de comando:

Quadro 3 - Protocolo de passagem de comando

Etapa	Descrição das Ações	Responsáveis
1. Comunicação da Designação	• Divulgação oficial da nomeação via Boletim Geral. • Notificação complementar ao oficial designado, com antecedência mínima de 30 dias. • Reunião inicial entre o comandante substituído e o designado para alinhamento preliminar.	Comando Geral
2. Preparação do Relatório de Situação	• Elaboração do Relatório de Passagem de Comando contendo: efetivo, indicadores operacionais, recursos, parcerias institucionais, projetos em andamento e dificuldades identificadas. • Registro do relatório em plataforma digital institucional com acesso validado pelo Comando Regional.	Comandante Substituído

3. Reunião de Transferência	• Reunião entre o comandante que sai e o que assume, com duração mínima recomendada de uma semana de imersão. • Discussão de todos os eixos do relatório. • Possibilidade de participação de equipe do Estado-Maior.	Comandante Substituído e Comandante Substituto
4. Preservação da Memória Organizacional	• Criação de repositório digital histórico contendo relatórios anteriores, eventos, protocolos e estatísticas. • Registro de boas práticas e lições aprendidas. • Inclusão de documentos relevantes (atas, ordens de serviço, relatórios técnicos).	Estado-Maior
5. Apoio à Tomada de Decisão	• Desenvolvimento de plataforma web com módulos de indicadores de desempenho, metas institucionais, comparativos entre batalhões e projetos estratégicos. • Ferramenta de análise de continuidade/descontinuidade de ações.	Estado-Maior
6. Capacitação e Aprendizado	• Oferta de curso online sobre gestão de batalhão e boas práticas de comando. • Inclusão do tema “Gestão do Conhecimento na Transição de Comando” na formação continuada dos oficiais. • Coleta de feedback do comandante após 90 dias de gestão.	Comando Regional e Estado-Maior

7. Responsabilidades Gerais	• Comandante Substituído: elaborar relatório completo e conduzir a reunião de transferência. • Comandante Substituto: registrar plano inicial de ação com base nas informações recebidas. • Comando Regional: validar e acompanhar o processo. • Estado-Maior: manter e atualizar a plataforma digital de passagem de comando.	Conforme atribuição específica
-----------------------------------	---	--------------------------------

Fonte: Autor com auxílio de IA (ChatGPT), 2025.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa desenvolvida permitiu compreender que o processo de passagem de comando na Polícia Militar do Rio Grande do Norte ocorre, atualmente, de forma empírica e não padronizada, resultando em perda de conhecimento, lacunas informacionais e comprometimento da continuidade administrativa e operacional. A partir da análise teórica e das entrevistas realizadas, verificou-se a necessidade de instituir um protocolo formal de transição de comando, com base nos princípios da Gestão do Conhecimento, de modo a garantir que as informações estratégicas sejam devidamente compartilhadas e utilizadas pelo novo gestor.

O protocolo proposto neste estudo representa um instrumento prático e aplicável, capaz de promover transparência, padronização e aprendizado organizacional. Ele contribui para a preservação da memória institucional, o fortalecimento da liderança e a melhoria do desempenho das unidades operacionais. Além disso, estimula a cultura de inovação e de colaboração entre os diferentes níveis de comando, permitindo que o conhecimento tácito acumulado pelos gestores seja transformado em conhecimento explícito e acessível à corporação.

Como limitações, destacam-se o número reduzido de entrevistados e a ausência de uma aplicação prática do protocolo, o que restringe a generalização dos resultados. Recomenda-se, portanto, que estudos futuros implementem o protocolo em unidades-piloto, avaliem seus impactos na gestão e explorem a possibilidade de integração digital da ferramenta à intranet da PMRN, com suporte do Estado-Maior.

Conclui-se que o compartilhamento de conhecimento é elemento essencial para o fortalecimento institucional da Polícia Militar e para a continuidade das boas práticas de gestão pública. O protocolo proposto não apenas otimiza a transição de comando, mas também consolida um ambiente organizacional mais inteligente, colaborativo e orientado à aprendizagem.

REFERÊNCIAS

- APO. Facilitator's Guide. Tóquio: Asian Productivity Organization, 2020. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/wpcontent/uploads/2020/05/Knowledge_Management_Facilitators_Guide_2020.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2025.
- BATISTA, Fábio Ferreira. Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.
- BENNETT, Nathan; LEMOINE, G. James. What a difference a word makes: understanding threats to performance in a VUCA world. *Organizational Performance*, v. 57, n. 3, p. 311–317, 2014.
- BORBA, Geyson Alves et al. Benefícios da Gestão do Conhecimento para o modelo de Segurança Pública Brasileiro: uma revisão de literatura de 2019 a 2023. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/KedmaDuarte/publication/375891047_BENEFICIOS_DA_GESTAO_DO_CONHECIMENTO_PARA_O_MODELO_DE_SEGURANCA_PUBLICA_BRASILEIRO_UMA_REVISAO_DE_LITERATURA_DE_2019_A_2023/links/65610cb7b86a1d521b0563c8/BENEFICIOS-DA-GESTAO-DO-CONHECIMENTO-PARA-O-MODELO-DE-SEGURANCA-PUBLICA-BRASILEIRO-UMA-REVISAO-DE-LITERATURA-DE-2019-A-2023.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2025.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 9 nov. 2025.
- _____. Decreto nº 98.820, de 12 de janeiro de 1990. Aprova o Regulamento de Administração do Exército (ERA)-(R3). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 jan. 1990.
- CERQUEIRA, Daniel; BUENO, Samira (coord.). Atlas da Violência 2025: Ipea & FBSP. Brasília: Ipea; Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2025. 176 p. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/arquivos/artigos/5999-atlasdaviolencia2025.pdf>>. Acesso em: 9 nov. 2025.
- CHOO, Chun Wei. A organização do conhecimento. 1. ed. São Paulo: SENAC, 2003.
- CRESWELL, John Ward. Investigação qualitativa e projeto de pesquisa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Penso, 2014. 342 p.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

- DRUCKER, Peter F. A nova sociedade das organizações. In: *Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 3-17.
- EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION. *European guide to good practice in knowledge management*. Brussels: CEN, 2004. (CWA 14924).
- FELICIDADE, Christian Pereira; ARAÚJO, Wânderson Cássio Oliveira; POLEZA, Mariângela; VARVAKIS, Gregório. *Tópicos em Gestão do Conhecimento para Iniciantes*. Florianópolis: UFSC, 2021.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p.
- _____. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MELO, Fernando Batista. *Gestão do Conhecimento – Teoria e Prática*. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7695>>. Acesso em: 2 nov. 2025.
- MOREIRA, Fernanda Kempner. *Governança multinível: um framework para a governança da segurança pública brasileira à luz do paradigma das redes organizacionais*. 2022. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2022.
- NETO, Zacarias Figueiredo de Mendonça. *Gestão pública: desafios e dilemas de um gestor*. 1. ed. Natal: Quatro Cores, 2025. 90 p.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- REIS, Gilberto Protásio dos. *Ciências Policiais e o aprimoramento do saber/fazer policial militar*. In: MARCINEIRO, Nazareno (org.). *Ciências Policiais*. 1. ed. Florianópolis: Editora Insular, 2021. p. 130–149.
- RIO GRANDE DO NORTE. Polícia Militar do Rio Grande do Norte. Portaria Normativa nº 096, de 21 de agosto de 2023. Dispõe sobre a descrição das atribuições dos cargos de Oficiais da Polícia Militar do Rio Grande do Norte (PMRN). Natal, RN: Polícia Militar do Rio Grande do Norte, 2024. Disponível em: <<https://www.arquivos.pm.rn.gov.br/index.php/apps/files/?dir=/BOLETIM%20GERAL/Boletim%20Geral%202024/08%20-%20AGOSTO&fileid=15402436#pdfviewer>>. Acesso em: 9 nov. 2025.
- SANTOS, Neri dos; RADOS, Gregorio Jean Varvakis. *Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento*. 1. ed. Florianópolis: Pandion, 2020. 114 p.
- SELL, Dayana Santos Rodrigues; DUTRA, Ademar; MUSSI, Clarissa Carneiro. *Compartilhamento de conhecimento na administração pública: um mapeamento da literatura internacional*. Revista JRG de Estudos Acadêmicos, São Paulo, v. 7, n. 14, p.

e14895, 2024. DOI: 10.55892/jrg.v7i14.895. Disponível em:
<<https://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/895>>. Acesso em: 2 nov. 2025.

VARVAKIS, Gregório; NORTH, Klaus (org.). *Inovação por conhecimento: gestão eficiente no setor público*. Florianópolis: Selo Editorial CTC/UFSC, 2025. 260 p. ISBN 978-65-988256-0-7.

ANEXO I

(Roteiro de entrevista semi-estruturada)

O presente roteiro tem como objetivo proporcionar ao entrevistado ciência sobre os aspectos que serão questionados por ocasião da audiência.

As questões foram formuladas a partir da finalidade do trabalho, qual seja, a de conhecer e identificar o processo de passagem de comando à luz da gestão do conhecimento, visando propor protocolo para tal.

- 1) De que maneira o senhor soube que seria designado para comandar a sua atual Unidade (Batalhão)? Foi informado com antecedência, através de Boletim Geral, por intermédio de um companheiro de serviço ou alguma outra forma? Em sua opinião, essa forma se mostra adequada e contribui para um profícuo início da gestão da Unidade?
- 2) Existe alguma norma institucional que regule a passagem de comando de Batalhões na perspectiva administrativa (diferente da solenidade militar)? Caso inexistente, o senhor entende que seria importante a elaboração de uma? Justifique.
- 3) Quando do recebimento do seu comando, houve interação satisfatória com o comandante que estava saindo? Explique sua resposta.
- 4) Houve produção de relatório, por parte do comandante que estava saindo, em relação a situação do Batalhão? Se sim, quais as áreas ou campos foram mencionados no mesmo (*efetivo, escala, mapas de criminalidade, dificuldades, tecnologia, recursos operacionais, relacionamento com parceiros externos à unidade, equipamentos, materiais, etc.*)?
- 5) Quais as maiores dificuldades que o senhor enfrentou no processo de passagem de comando da sua atual Unidade? Descreva-as.
- 6) Quais os insumos, elementos ou fatores que no seu entender, contribuem para aprimorar e melhorar a sua capacidade no comando da sua atual unidade?
- 7) O senhor entende que a memória (passado) da unidade (*ações, procedimentos, eventos, punições, etc.*) é um elemento importante para o desdobramento de ações no seu comando? Justifique.
- 8) O senhor entende que a criação de um protocolo de passagem de comando, de plataforma *web* e com validação do Comandante Regional, contribuiria para acelerar a compreensão da dinâmica da unidade para a qual fora designado? Esse protocolo poderia contribuir para sua decisão quanto à continuidade, descontinuidade e sobrestamento de ações em curso (projetos, tipos de escala, tipo e periodicidade de capacitação, etc.)?
- 9) Quais aspectos e ou campos deveriam ser considerados para a criação desse protocolo (indicadores de esforço e resultado, metas, pessoal, mapas de criminalidade, análise de

contribuição de colaboradores, análise de relacionamento com demais órgãos públicos no âmbito da sua circunscrição, etc.)?

- 10) A existência de indicadores e metas estabelecidas poderia ser um fator de comparação entre unidades e um instrumento de melhoria do desempenho organizacional?
- 11) Livre para suas complementações e manifestações.