



**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
COORDENADORIA DE ENSINO – COE
COORDENAÇÃO DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO E
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO EM SEGURANÇA PÚBLICA**

THIAGO PEREIRA DO NASCIMENTO

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE NARRATIVAS COMO FONTE DE CONHECIMENTO: o caso do
28º Batalhão da Polícia Militar**

GOIÂNIA – GO

2026



THIAGO PEREIRA DO NASCIMENTO

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE NARRATIVAS COMO FONTE DE CONHECIMENTO: o caso do
28º Batalhão da Polícia Militar**

Artigo apresentado como exigência parcial para conclusão do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (CEGESp), pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás - SSP, sob a orientação da Prof. Me. Patrick Barros Barbosa.

GOIÂNIA – GO

2026

GESTÃO ESTRATÉGICA DE NARRATIVAS COMO FONTE DE CONHECIMENTO: o caso do 28º Batalhão da Polícia Militar

STRATEGIC MANAGEMENT OF NARRATIVES AS A SOURCE OF KNOWLEDGE: the case of the 28th military police battalion

Thiago Pereira do Nascimento¹

Patrick Barros Barbosa²

Resumo: O presente estudo analisou a gestão estratégica de narrativas como mecanismo de produção, retenção e disseminação do conhecimento organizacional no 28º Batalhão da Polícia Militar de Goiás. A pesquisa partiu do pressuposto de que grande parte do conhecimento produzido nas atividades operacionais policiais permanece vinculada à experiência individual dos agentes, o que dificulta sua preservação institucional e sua utilização em processos de aprendizagem organizacional. O problema de pesquisa investigou de que forma a sistematização de narrativas operacionais pode contribuir para transformar experiências práticas em ativos organizacionais capazes de apoiar a tomada de decisão, fortalecer a memória institucional e ampliar a difusão de boas práticas no contexto da segurança pública. O objetivo consistiu em verificar como a utilização estratégica de narrativas organizacionais favorece a transferência do conhecimento e a consolidação da aprendizagem organizacional no âmbito do 28º Batalhão da Polícia Militar. A pesquisa adota abordagem qualiquanti, com caráter exploratório e descritivo, estruturada como estudo de caso. O procedimento metodológico contemplou uma revisão bibliográfica sobre gestão do conhecimento, memória organizacional e aprendizagem organizacional, além de análise documental e exame das práticas institucionais relacionadas ao registro de experiências operacionais. Os resultados indicaram que a sistematização das narrativas operacionais contribui para reduzir a perda do conhecimento tácito, fortalecer a memória institucional e ampliar a capacidade organizacional de aprendizagem e inovação no ambiente policial.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Narrativas Organizacionais; Aprendizagem Organizacional; Memória Organizacional; Segurança Pública.

¹ Graduado em Direito pela Universidade Anhanguera Educacional de Anápolis (2014); MBA em Gestão de Polícia Ostensiva pela Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás (2018) e atualmente a função de Subcomandante do 28º BPM desde fevereiro de 2026.

² Doutorando em Administração pela University of Saint Joseph (USJ), Mestrado em Governança, Tecnologia e Inovação pela Universidade Católica de Brasília - UCB; MBA - Master of Business Administration em Gerenciamento de Projeto pela FGV - Fundação Getúlio Vargas; Pós-graduação em Gestão Pública pela Faculdade Salgado de Oliveira - RJ; Pós-graduação, nível especialização, Segurança Pública pela Faculdade Projeção (2013); Pós-graduação, nível especialização, Direito Militar pela UNEB - União Educacional de Brasília (2007); Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade Michelangelo (2006).

Abstract: This study analyzed the strategic management of narratives as a mechanism for the production, retention, and dissemination of organizational knowledge in the 28th Military Police Battalion of Goiás. The research was based on the assumption that a significant portion of the knowledge produced in police operational activities remains tied to the individual experience of officers, which hinders its institutional preservation and use in organizational learning processes. The research problem investigated how the systematization of operational narratives can contribute to transforming practical experiences into organizational assets capable of supporting decision-making, strengthening institutional memory, and broadening the dissemination of best practices in the context of public security. The objective was to verify how the strategic use of organizational narratives favors knowledge transfer and the consolidation of organizational learning within the 28th Military Police Battalion. The research adopts a mixed-methods approach, with an exploratory and descriptive character, structured as a case study. The methodological procedure encompassed a bibliographic review on knowledge management, organizational memory, and organizational learning, as well as documentary analysis and examination of institutional practices related to the recording of operational experiences. The results indicated that the systematization of operational narratives contributes to reducing the loss of tacit knowledge, strengthening institutional memory, and expanding the organizational capacity for learning and innovation in the police environment.

Keywords: Knowledge Management; Organizational Narratives; Organizational Learning; Organizational Memory; Public Security.

1. INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento consolidou-se como instrumento estratégico das organizações contemporâneas, sobretudo nas instituições públicas. Nas organizações policiais, o conhecimento produzido no cotidiano é um ativo institucional relevante, pois reúne informações, experiências e aprendizados da atuação profissional. Entretanto, grande parte permanece restrita à experiência individual dos agentes, sem adequada sistematização.

Segundo Terra (2001), trata-se de um processo estratégico voltado à identificação, ao compartilhamento e à utilização das informações relevantes ao desenvolvimento organizacional — entendimento reforçado por Camargo e Pereira (2017), que o compreendem como processo contínuo ligado às necessidades institucionais. O conhecimento deixou, assim, de ser recurso acessório para ocupar posição central nas estratégias organizacionais. Nesse sentido, Terra (2001) destaca que as organizações que estruturam formalmente práticas de compartilhamento do conhecimento obtêm vantagens competitivas sustentáveis, pois transformam o saber disperso entre indivíduos em capacidade coletiva de inovação e resposta institucional.

A bibliografia acadêmica também salienta a interconexão entre o saber tácito, que advém de habilidades desenvolvidas na prática, e o saber explícito, consolidado em normativas e registros.

Conforme Silva (2004), para que o conhecimento seja efetivamente criado e utilizado, é imprescindível um contexto onde ocorra uma transformação incessante entre suas duas formas."

Isso reforça a necessidade de mecanismos que transformem experiências individuais em conhecimento institucional (Barbosa, 2022), demanda ainda mais relevante na polícia em razão da complexidade operacional e da rotatividade funcional.

Estudos mostram que o compartilhamento enfrenta obstáculos estruturais, culturais e organizacionais. Abrahamson e Goodman-Delahunty (2014) observam que muitas organizações policiais não possuem estratégias estruturadas de gestão do conhecimento, o que reduz a aprendizagem institucional e pode provocar perda de experiências.

Nesse cenário, as narrativas organizacionais e o *storytelling* surgem como alternativa para registrar experiências e fortalecer a memória institucional (Barbosa, 2025), transformando vivências individuais em conhecimento coletivo e favorecendo a transferência entre gerações.

Brusamolin (2011) destaca seu papel ao permitir a circulação de experiências compartilhadas. Barbosa (2022) afirma: "a gestão estratégica das narrativas de história no plano diretor de uma organização policial militar pode contribuir para uma melhora no desempenho organizacional, uma vez que ajuda a reduzir os erros e contribui para a gestão do conhecimento na instituição."

Diante disso, o estudo analisa a gestão estratégica de narrativas como fonte de conhecimento no 28º Batalhão da Polícia Militar de Goiás (28º BPM), buscando compreender como sua sistematização pode preservar experiências, fortalecer a memória organizacional e ampliar a disseminação de boas práticas. O problema consiste em verificar se o conhecimento das atividades operacionais do 28º BPM permanece restrito à experiência individual ou se a instituição consegue convertê-lo em ativo organizacional por meio de práticas estruturadas.

A relevância é científica (ampliar pesquisas sobre gestão do conhecimento na segurança pública), institucional (preservar experiências e reduzir a perda por ausência de mecanismos formais — Brusamolin, 2011) e social (fortalecer a eficiência e a capacidade decisória das instituições policiais).

O objetivo geral é analisar como a gestão estratégica de narrativas contribui para a produção, a retenção e a disseminação do conhecimento no 28º BPM; os específicos buscam identificar práticas de compartilhamento, analisar a relação entre narrativas e aprendizagem,

verificar os impactos da sistematização na memória organizacional e compreender como o compartilhamento fortalece as práticas operacionais.

A pesquisa adota abordagem quali quanti, exploratória e descritiva, estruturada como estudo de caso, com revisão bibliográfica, análise documental e observação das práticas de registro no 28º BPM. O artigo organiza-se em cinco seções: introdução, fundamentação teórica, metodologia, análise e discussão dos resultados e considerações finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

No presente estudo, a revisão da literatura concentrou-se nas discussões teóricas relacionadas à gestão do conhecimento, à aprendizagem organizacional, à memória institucional e às narrativas organizacionais aplicadas ao contexto da segurança pública. Os referenciais analisados demonstram que o conhecimento produzido no exercício da atividade policial constitui um ativo estratégico indispensável para o aprimoramento da tomada de decisão, para a preservação das experiências operacionais e para o fortalecimento da capacidade institucional das organizações policiais.

Nesse contexto, as narrativas organizacionais e o *storytelling* destacam-se como instrumentos capazes de converter conhecimentos tácitos, construídos na prática cotidiana, em conhecimento organizacional compartilhado, favorecendo processos de retenção, disseminação e aprendizagem coletiva. Assim, a presente revisão articula contribuições teóricas nacionais e internacionais que sustentam a compreensão da gestão estratégica de narrativas como mecanismo de produção e transferência do conhecimento no âmbito do 28º Batalhão da Polícia Militar de Goiás.

2.1 Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional

A gestão do conhecimento constitui um campo essencial para compreender como as organizações identificam, registram, compartilham e utilizam saberes produzidos em suas rotinas. No setor público, essa discussão adquire maior relevância, pois a administração pública precisa preservar informações estratégicas, qualificar decisões e reduzir a perda de experiências acumuladas. Camargo e Pereira (2017) destacam que a gestão do conhecimento atua como processo

ligado às necessidades institucionais e organizacionais, com foco na identificação, codificação e compartilhamento do conhecimento relevante para a organização.

Nessa perspectiva, o conhecimento não se limita ao acúmulo de dados ou documentos. Ele também envolve experiências práticas, percepções, rotinas e saberes tácitos construídos no cotidiano profissional. Silva (2013) explica que a criação do conhecimento depende da relação entre conhecimento tácito e explícito, pois o primeiro se vincula às habilidades pessoais e o segundo se refere ao conhecimento que pode ser verbalizado, registrado e compartilhado.

Nonaka e Takeuchi (1997) aprofundam essa compreensão ao proporem o modelo SECI — Socialização, Externalização, Combinação e Internalização —, que descreve como o conhecimento tácito se converte em explícito por meio de interações sociais e práticas organizacionais. Para os autores, a criação do conhecimento organizacional não é um simples processamento de informações, mas um processo dinâmico que envolve indivíduos e grupos em ciclos contínuos de conversão do saber, tornando a experiência prática a matéria-prima fundamental do aprendizado institucional (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Uma bem-sucedida sistematização da gestão do conhecimento deve considerar que o conhecimento pode existir em dois formatos, tanto na mente das pessoas, quanto em registros diversos; e a tecnologia da informação tem grande importância no acesso e na renovação dos conhecimentos (Davenport; Prusak, 1998).

Essa compreensão dialoga diretamente com o problema da pesquisa, pois as atividades policiais produzem conhecimentos que muitas vezes permanecem na experiência individual dos profissionais. Quando a instituição não cria mecanismos de registro e disseminação, parte desse saber se perde com transferências, aposentadorias, mudanças de função ou ausência de rotinas formais de compartilhamento.

A aprendizagem organizacional, por sua vez, permite transformar experiências individuais em conhecimento coletivo. Basten e Haamann (2018) afirmam que a aprendizagem organizacional favorece a reflexão sobre comportamentos individuais e organizacionais, amplia a compreensão do ambiente institucional e melhora a tomada de decisão. Assim, a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional formam um eixo teórico essencial para analisar o uso das narrativas no 28º BPM.

2.2 Narrativas organizacionais, *storytelling* e memória institucional

As narrativas organizacionais representam instrumentos capazes de preservar experiências, transmitir valores, registrar práticas e fortalecer a memória institucional. No campo da gestão do conhecimento, o *storytelling* permite transformar vivências profissionais em conteúdo compartilhável, especialmente quando o conhecimento possui caráter tácito e depende da experiência prática.

Brusamolin (2011) demonstra que as narrativas se relacionam à aprendizagem organizacional, à memória institucional e à gestão da informação, pois permitem registrar discursos, classificar experiências e disseminar conhecimentos no ambiente organizacional. Essa perspectiva contribui para o presente estudo ao mostrar que o discurso narrativo não deve ser visto apenas como relato informal, mas como recurso estratégico de aprendizagem e gestão.

Larrosa (2002) acrescenta uma dimensão filosófica a essa discussão ao propor o conceito de experiência como aquilo que nos atravessa e nos transforma: para o autor, narrar é um ato de subjetivação que confere sentido às vivências, tornando a experiência comunicável e, portanto, compartilhável no interior das organizações. Aplicada ao contexto do 28º BPM, essa perspectiva reforça que o ato de narrar ocorrências não é apenas um procedimento de registro, mas uma prática formativa que transforma a experiência do policial em saber coletivo (Larrosa, 2002).

No contexto policial, Barbosa (2022) destaca o uso das narrativas de histórias como prática de gestão do conhecimento no Comando de Operações de Divisas da Polícia Militar de Goiás. O estudo identificou que o *storytelling* pode auxiliar a transferência do conhecimento entre gerações de policiais e contribuir para o desempenho organizacional:

Os resultados apontaram que a gestão estratégica das narrativas de história no plano diretor de uma organização policial militar pode contribuir para uma melhora no desempenho organizacional, uma vez que ajuda a reduzir os erros e contribui para a gestão do conhecimento na instituição evitando a evasão ou perda deste ativo tendendo a uma continuidade na geração de novos conhecimentos (Barbosa, 2022).

Esse achado reforça a pertinência do estudo no 28º BPM, pois indica que a sistematização de narrativas pode contribuir para a redução de falhas operacionais, a preservação de boas práticas e a consolidação da memória institucional. A narrativa, nesse caso, atua como ponte entre a experiência vivida e o conhecimento organizacional.

2.3 Gestão do conhecimento no contexto policial

A literatura sobre segurança pública demonstra que o compartilhamento de informações e conhecimentos ainda enfrenta obstáculos em organizações policiais. Abrahamson e Goodman-Delahunty (2014) identificaram impedimentos relacionados a processos, tecnologia, cultura organizacional, sobrecarga de trabalho, estrutura, liderança e gestão de riscos. Esses fatores revelam que a gestão do conhecimento na polícia depende de tecnologia, mas também de cultura institucional, liderança e práticas de cooperação.

Chavez, Pendleton e Bueerman (2005) tratam a gestão do conhecimento na atividade policial como tema estratégico para inovação, tomada de decisão e melhoria do desempenho institucional. Essa abordagem sustenta a ideia de que organizações policiais precisam criar ambientes que favoreçam o compartilhamento de experiências, a retenção de informações críticas e a transformação do conhecimento operacional em recurso institucional.

No caso do 28º BPM, o problema central reside na possibilidade de o conhecimento operacional permanecer restrito ao policial que vivenciou determinada ocorrência. A literatura aponta que esse tipo de limitação reduz a aprendizagem coletiva e compromete a continuidade institucional. Portanto, a sistematização de narrativas operacionais pode funcionar como mecanismo de registro, análise e disseminação de saberes relevantes para a atividade policial.

3. METODOLOGIA

A metodologia corresponde ao conjunto de procedimentos adotados para alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa, voltada a analisar a gestão estratégica de narrativas como fonte de conhecimento no 28º Batalhão da Polícia Militar de Goiás. Em conformidade com a NBR 6022:2018, esta seção apresenta com clareza detalhada a abordagem do estudo, o tipo de pesquisa, os métodos de coleta e análise de dados, bem como os critérios de seleção das fontes e dos participantes, de modo a assegurar a possibilidade de reprodutibilidade do estudo por outros pesquisadores.

Neste trabalho, adota-se uma abordagem metodológica de natureza quali quanti e exploratória, com base em levantamento bibliográfico, documental e estudo de caso, conforme preconizam Gil (2019) e Lakatos e Marconi (2003). A pesquisa qualitativa permite a interpretação

crítica da realidade estudada, favorecendo a análise de discursos, práticas institucionais e construções simbólicas que envolvem a temática da segurança pública e da gestão do conhecimento. Já a perspectiva exploratória tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema investigado, tornando-o mais explícito e delineando hipóteses e proposições futuras sobre a sistematização de narrativas operacionais no âmbito policial. O apoio complementar de elementos quantitativos, por sua vez, permite a mensuração e análise estatística descritiva das percepções coletadas junto ao efetivo do batalhão.

A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso por concentrar a investigação no 28º BPM, possibilitando análise aprofundada das práticas de compartilhamento do conhecimento, aprendizagem organizacional e uso de narrativas no contexto dessa unidade policial. As fontes bibliográficas foram selecionadas com base em critérios de relevância científica, atualidade e rigor acadêmico, abrangendo livros, artigos científicos, dissertações, teses e documentos oficiais sobre gestão do conhecimento, *storytelling*, memória institucional e segurança pública. A pesquisa documental contempla normas institucionais, relatórios administrativos, legislações e materiais vinculados à atividade policial e à gestão pública.

Como instrumento de coleta de dados primários, aplicou-se um questionário estruturado por meio do Google Forms, disponibilizado no período de 20 a 30 de maio de 2026 ao universo de 85 policiais militares lotados no 28º BPM. Do total de respondentes em potencial, 68 policiais completaram o instrumento, correspondendo a uma taxa de resposta de 80%, índice considerado expressivo para pesquisas aplicadas em organizações policiais e suficiente para conferir representatividade aos dados coletados.

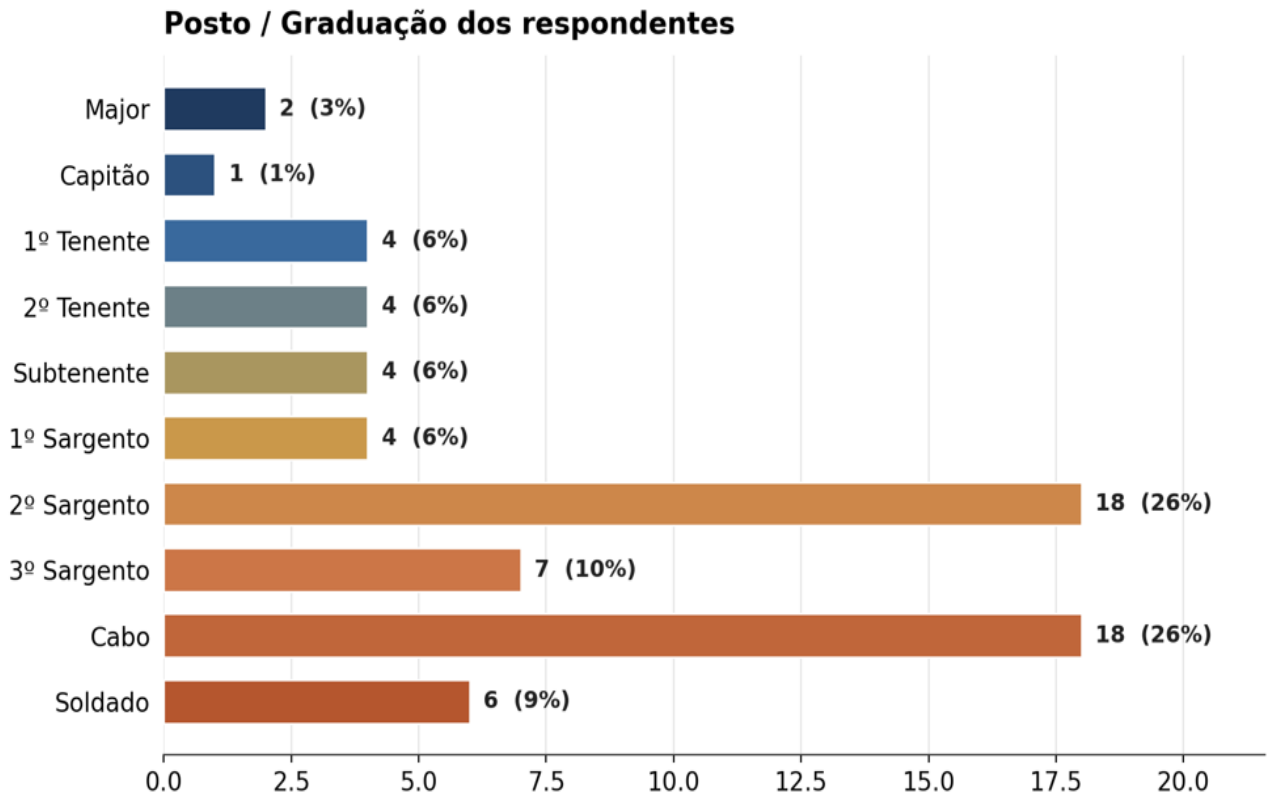
O questionário foi composto por 20 questões que abordaram perfil funcional, percepções sobre compartilhamento de conhecimento, uso do *storytelling* operacional, obstáculos ao registro de experiências e potencial contribuição de um banco de boas práticas para o batalhão. A aplicação eletrônica do instrumento garantiu agilidade na coleta e integridade dos dados, permitindo exportação direta para análise estatística. Em atendimento aos princípios éticos que regem pesquisas envolvendo seres humanos, observou-se a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, com apresentação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) aos participantes e autorização formal para realização do estudo via SEI (Sistema Eletrônico de Informações) da instituição.

A análise dos dados foi conduzida por meio de duas técnicas complementares: análise de conteúdo, conforme proposta de Bardin (2016), aplicada à interpretação das respostas abertas e à identificação de padrões narrativos e categorias temáticas recorrentes; e análise estatística descritiva, utilizada no tratamento das questões de múltipla escolha e escala, com cálculo de frequências absolutas e percentuais.

Os resultados foram interpretados à luz do referencial teórico adotado, buscando estabelecer relações entre os dados empíricos e a base conceitual construída ao longo do trabalho, em especial no que se refere à gestão do conhecimento, à aprendizagem organizacional e ao papel das narrativas na preservação da memória institucional. Essa abordagem metodológica visa garantir consistência, transparência e rigor científico, possibilitando a construção de um conhecimento sólido e relevante no âmbito da segurança pública, com ênfase na gestão do conhecimento e na implementação de práticas institucionais eficazes.

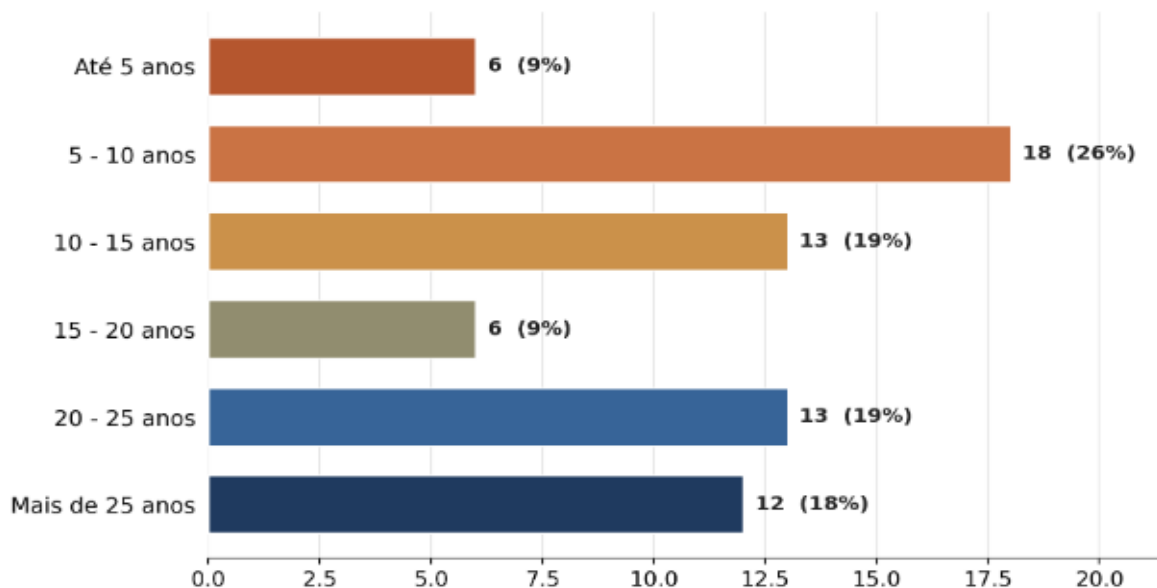
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa de campo foi aplicada a 68 policiais militares lotados no 28º BPM, abrangendo desde a graduação de Soldado até o posto de Major. O perfil dos respondentes (gráfico 1) confere robustez às percepções coletadas: trata-se de um efetivo experiente e qualificado, com predominância de Cabos e 2º Sargentos (26% cada), 43% de Especialistas e 37% de Graduados, e expressiva concentração de servidores com mais de dez anos de serviço policial. Esse perfil é metodologicamente relevante, pois as opiniões sobre transmissão de experiências partem majoritariamente de profissionais que já vivenciaram o ciclo de produção e perda do conhecimento operacional descrito por Camargo e Pereira (2017).

Gráfico 1: Postos e graduação do 28º BPM

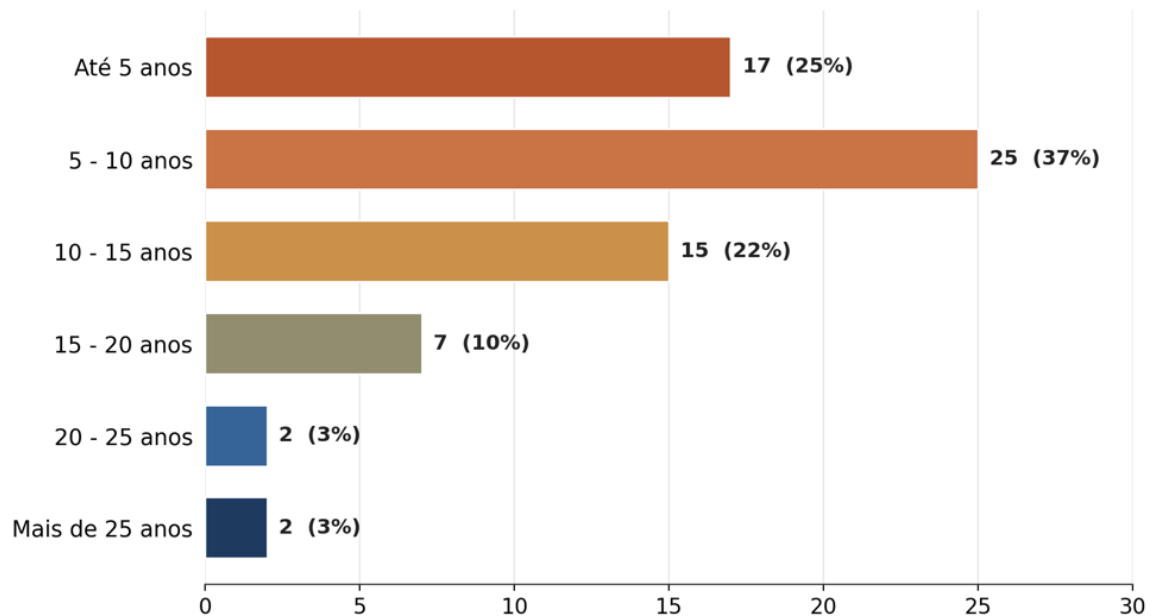
Fonte: elaborado pelo autor (2026). n = 68 respondentes do 28º BPM

Conforme o Gráfico 1, a amostra cobre toda a hierarquia, do Soldado ao Major, mas concentra-se nas praças: Cabos e 2º Sargentos somam 52% (18 + 18), e o conjunto de praças supera amplamente os oficiais. Essa composição é metodologicamente favorável ao estudo, pois o conhecimento operacional discutido no artigo — aquele produzido nas atividades cotidianas e que permanece restrito à experiência individual dos agentes — é gerado justamente por esse efetivo de ponta, que comparece diretamente às ocorrências. As percepções sobre *storytelling* partem, portanto, de quem vivencia em primeira mão o conhecimento tácito a que se referem Silva (2004) e Camargo e Pereira (2017), o que confere maior aderência empírica aos resultados.

Gráfico 2: Tempo de serviço policial

Fonte: elaborado pelo autor (2026). n = 68 respondentes do 28º BPM

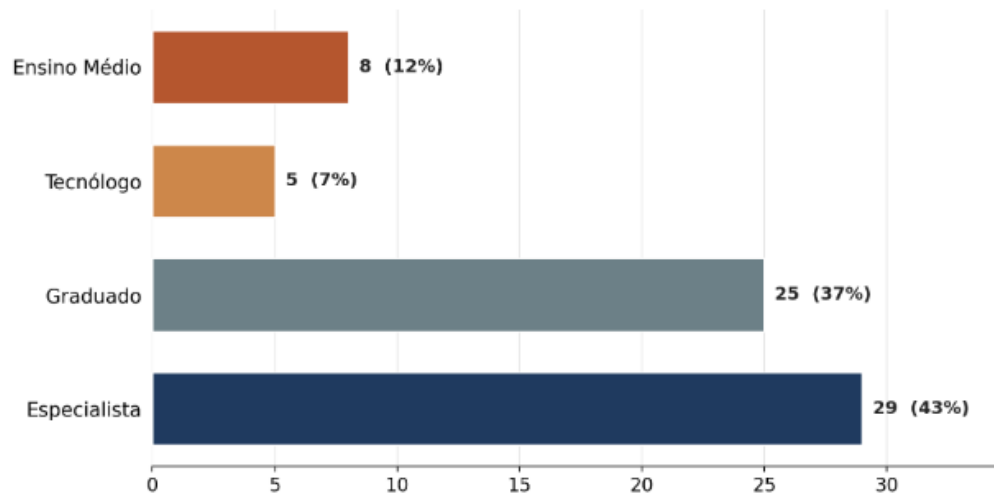
Um achado relevante para o problema de pesquisa, exposto no Gráfico 2, refere-se ao tempo de permanência na unidade: 62% dos respondentes atuam há até dez anos no batalhão (25% até cinco anos e 37% entre cinco e dez), e apenas 6% ultrapassam duas décadas no 28º BPM. Esse perfil evidencia a rotatividade funcional mencionada na introdução, na qual parte do saber institucional se perde com transferências, aposentadorias, mudanças de função ou ausência de rotinas formais de compartilhamento. Ao reduzir o convívio entre os agentes, a alta rotatividade estreita a janela de transferência do conhecimento entre gerações e fragiliza a memória institucional — fenômeno que Brusamolin (2011) associa à perda de experiências relevantes quando inexitem mecanismos formais de registro.

Gráfico 3: Tempo de serviço no 28º BPM

Fonte: elaborado pelo autor (2026). n = 68 respondentes do 28º BPM

O Gráfico 3 mostra que o conhecimento operacional do 28º BPM concentra-se em um efetivo de permanência curta: 62% atuam há até dez anos na unidade e apenas 6% ultrapassam vinte anos. Esse perfil evidencia a rotatividade funcional citada na introdução, na qual o saber institucional se perde com transferências, aposentadorias, mudanças de função ou ausência de rotinas formais de compartilhamento.

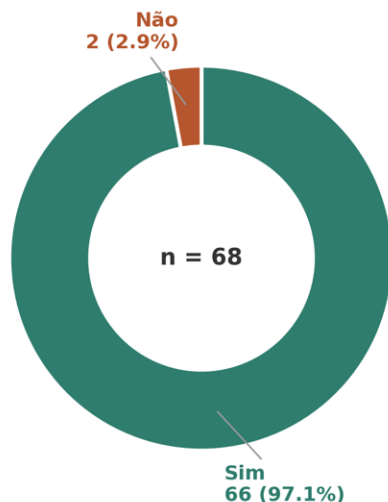
Confrontado com o Gráfico 2, o dado se aprofunda: embora 37% tenham vinte anos ou mais de carreira, a maioria acumulou esse tempo fora do 28º BPM. Os policiais chegam à unidade com conhecimento tácito construído em outras frações, mas a curta permanência reduz a janela de transferência entre gerações — risco que Brusamolin (2011) associa à fragilização da memória institucional e Camargo e Pereira (2017) apontam como desafio da administração pública. Reforça-se, assim, a necessidade defendida por Chavez, Pendleton e Bueerman (2005) de criar ambientes que retenham informações críticas e transformem o conhecimento operacional em ativo institucional — papel que a sistematização de narrativas se propõe a cumprir no batalhão.

Gráfico 4: Formação acadêmica do 28º BPM

Fonte: elaborado pelo autor (2026). n = 68 respondentes do 28º BPM

O Gráfico 4 evidencia um efetivo academicamente qualificado: dos 67 respondentes, 88% possuem formação superior (43% Especialistas, 37% Graduados e 7% Tecnólogos), restando apenas 12% com Ensino Médio. Esse perfil é relevante para os objetivos do estudo em dois sentidos. Primeiro, confere credibilidade às percepções coletadas, pois partem de profissionais com repertório analítico para avaliar criticamente práticas de gestão do conhecimento. Segundo, e mais importante, indica que o 28º BPM dispõe de capital intelectual apto à conversão entre conhecimento tácito e explícito que Silva (2004) considera condição da criação efetiva do conhecimento — ou seja, há, na unidade, base formativa suficiente para sistematizar experiências operacionais em narrativas e registros institucionais, viabilizando a proposta central da pesquisa de transformar o saber individual em ativo organizacional, conforme defendem Camargo e Pereira (2017).

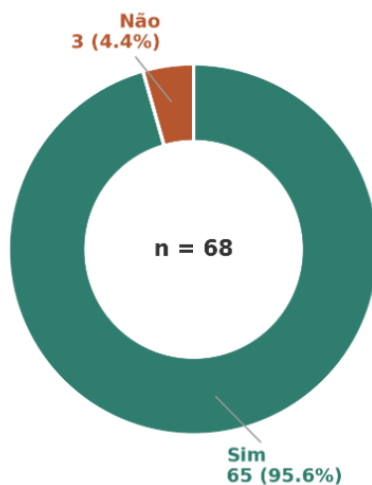
Gráfico 5: O *storytelling* como prática formal poderia contribuir para a melhoria operacional.



Fonte: elaborado pelo autor (2026). n = 68 respondentes do 28º BPM

O Gráfico 5 revela consenso quase absoluto sobre o valor do *storytelling*: 97,1% dos respondentes (66 de 68) acreditam que contar histórias de ocorrências como prática formal contribuiria para a melhoria operacional. O resultado sustenta a tese central do artigo, de que o conhecimento policial é ativo institucional que precisa ser sistematizado, confirma o pressuposto de Silva (2004) sobre a conversão entre conhecimento tácito e explícito e ratifica Barbosa (2022), de que a gestão das narrativas melhora o desempenho organizacional e reduz erros.

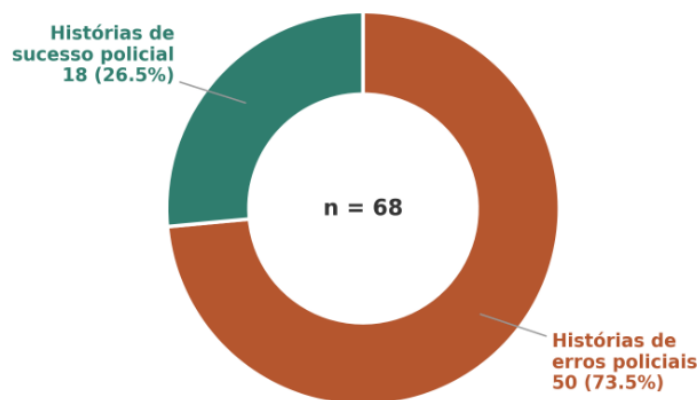
Gráfico 6: Minhas histórias poderiam ajudar o desempenho policial de terceiros?



Fonte: elaborado pelo autor (2026). n = 68 respondentes do 28º BPM

O Gráfico 6 mostra que 95,6% dos respondentes (65 de 68) acreditam que suas histórias poderiam ajudar no desempenho de terceiros, contra apenas 4,4% que discordam. O dado é significativo porque revela que o policial se reconhece como fonte ativa de conhecimento útil à coletividade — disposição que é condição prévia para a gestão do conhecimento. A percepção dialoga com o pressuposto do estudo de que o saber operacional, embora restrito à experiência individual, pode converter-se em ativo organizacional, no sentido descrito por Silva (2004) sobre a passagem do conhecimento tácito ao explícito, e sustenta a transferência entre gerações apontada por Barbosa (2022). Sobretudo, ao confrontar essa elevada disposição para compartilhar com o predomínio de canais informais, evidencia-se que os obstáculos no 28º BPM são estruturais e culturais — não atitudinais —, reforçando o diagnóstico de Abrahamson e Goodman-Delahunty (2014) e a necessidade de institucionalizar a prática narrativa.

Gráfico 7: Tipos de histórias que mais contribuíram para a resolução de ocorrências na carreira

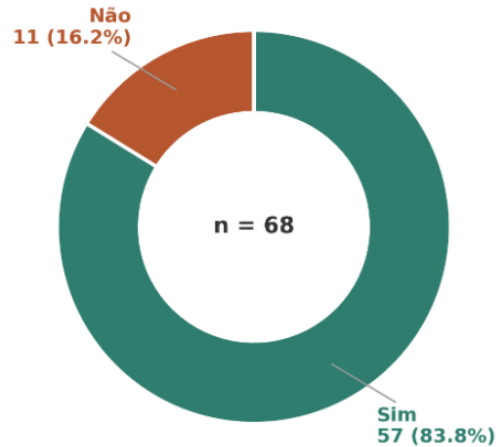


Fonte: elaborado pelo autor (2026). n = 68 respondentes do 28º BPM

O Gráfico 7 traz um dos achados mais relevantes da pesquisa: para 73,5% dos respondentes (50 de 68), as histórias de erros policiais contribuíram mais para a resolução de ocorrências do que as histórias de sucesso (26,5%). O dado indica que a aprendizagem organizacional no 28º BPM ocorre, sobretudo, pela reflexão crítica sobre falhas — exatamente o mecanismo descrito por Basten e Haamann (2018), para quem a aprendizagem organizacional se sustenta na reflexão sobre comportamentos individuais e organizacionais. O resultado confirma empiricamente o achado de Barbosa (2022), de que a gestão estratégica das narrativas ajuda a reduzir erros e a evitar a evasão

do conhecimento institucional. Reforça-se, assim, a pertinência de sistematizar narrativas operacionais como instrumento de prevenção de falhas e consolidação de boas práticas no batalhão.

Gráfico 8: As experiências indiretas (relatadas por terceiros) podem contribuir em operações policiais?

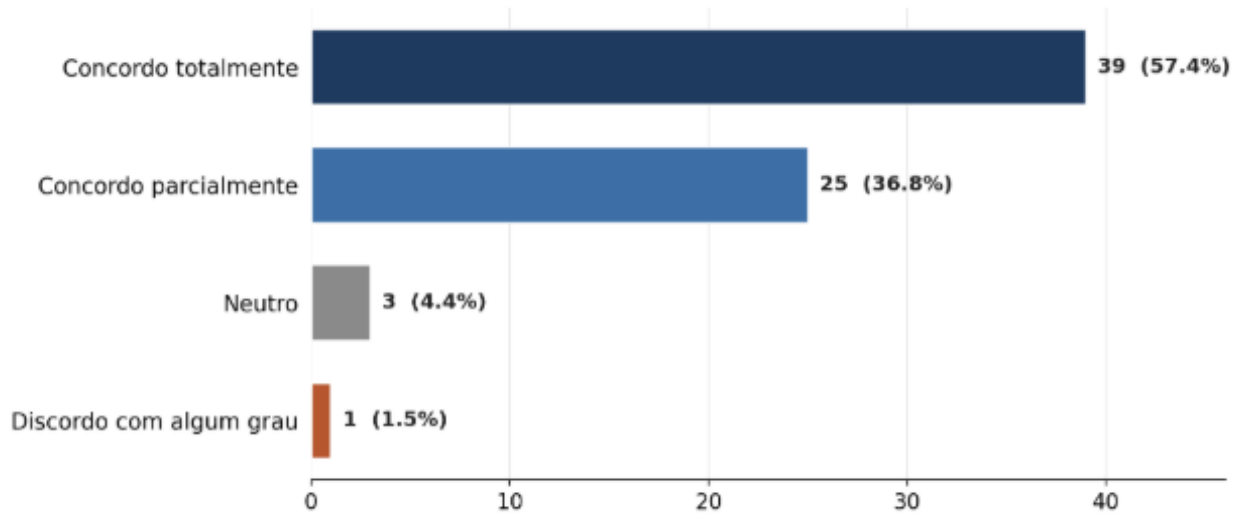


Fonte: elaborado pelo autor (2026). n = 68 respondentes do 28º BPM

O Gráfico 8 mostra que 83,8% dos respondentes (57 de 68) acreditam que as experiências indiretas — vividas por outros e relatadas por terceiros — podem contribuir em operações policiais, contra 16,2% que discordam. Esse dado é central para a validade do storytelling como ferramenta de gestão do conhecimento, pois confirma que o aprendizado não exige vivência direta: a experiência alheia, quando narrada, converte-se em conhecimento aplicável, exatamente como descreve Brusamolin (2011) ao atribuir às narrativas o papel de permitir a circulação de experiências e interpretações compartilhadas na instituição.

O resultado sustenta o pressuposto de Silva (2004) sobre a conversão do conhecimento tácito em explícito e respalda a transferência entre gerações apontada por Barbosa (2022). A dissonância um pouco maior (16,2%, ante cerca de 3% nas questões anteriores) sinaliza certa reserva quanto a relatos informais de segunda mão, o que reforça a necessidade de sistematizar as narrativas em registros confiáveis, e não apenas em conversas casuais.

Gráfico 9: O *storytelling* como ferramenta de gestão pode contribuir para a redução de erros operacionais?

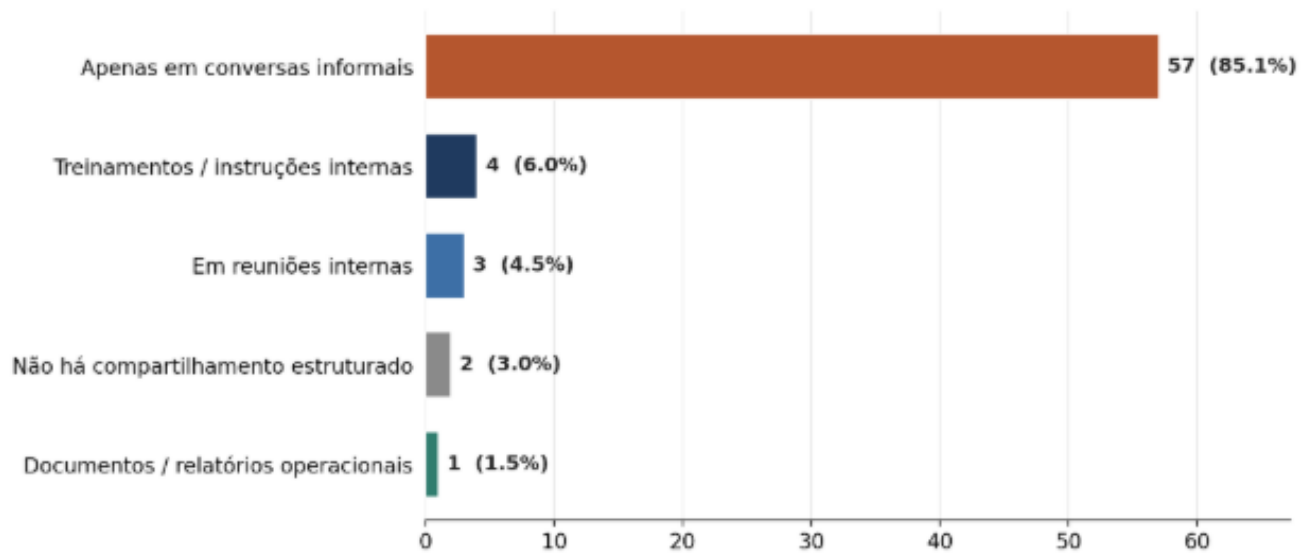


Fonte: elaborado pelo autor (2026). n = 68 respondentes do 28º BPM

O Gráfico 9 evidencia forte concordância quanto ao potencial do *storytelling* para reduzir erros operacionais: somadas, as respostas "concordo totalmente" (57,4%) e "concordo parcialmente" (36,8%) alcançam 94,2% do efetivo, contra apenas 1,5% de discordância e 4,4% de posição neutra. O resultado ratifica diretamente o achado de Barbosa (2022), segundo o qual a gestão estratégica das narrativas contribui para melhorar o desempenho organizacional justamente por ajudar a reduzir erros e evitar a evasão do conhecimento institucional.

A percepção também dialoga com Basten e Haamann (2018), para quem a aprendizagem organizacional se constrói pela reflexão sobre comportamentos individuais e coletivos, e converge com o Gráfico 7, em que as histórias de erros foram consideradas as mais úteis. Confirma-se, assim, a tese de que sistematizar narrativas operacionais funciona como mecanismo de prevenção de falhas, alinhando-se à gestão do conhecimento estratégico defendida por Chavez, Pendleton e Bueerman (2005).

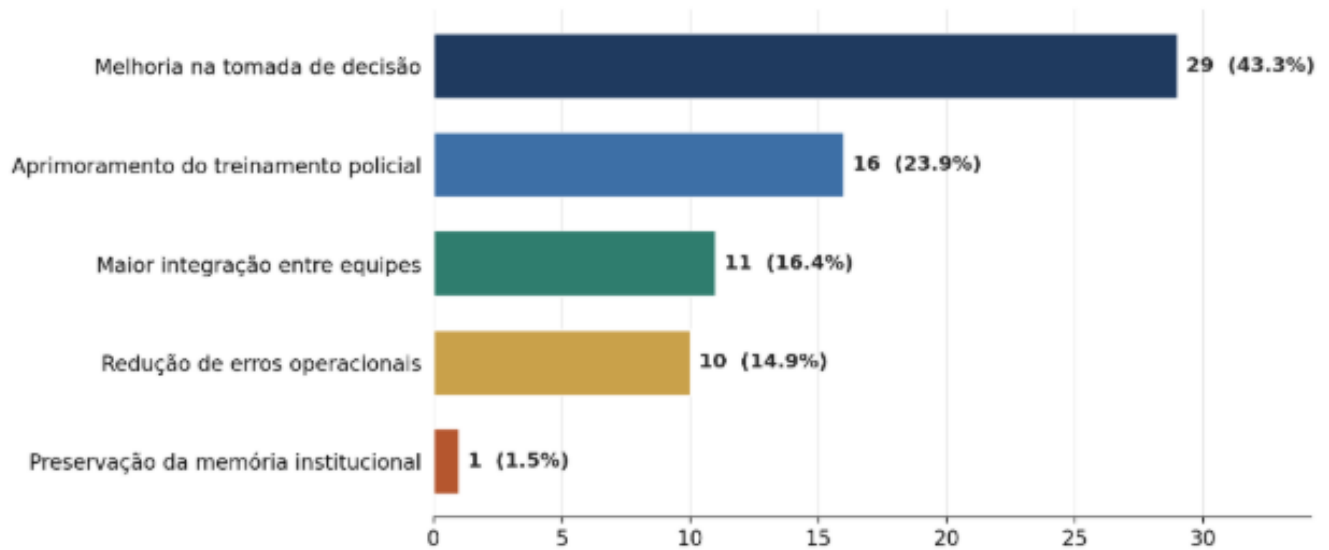
Gráfico 10: Como o conhecimento adquirido em ocorrências operacionais costuma ser compartilhada no 28º BPM



Fonte: elaborado pelo autor (2026). n = 68 respondentes do 28º BPM

O Gráfico 10 traz o achado mais decisivo da pesquisa para a confirmação do problema investigado: 85,1% dos respondentes afirmam que o conhecimento adquirido em ocorrências é compartilhado apenas em conversas informais, enquanto os meios estruturados — treinamentos (6%), reuniões (4,5%) e documentos ou relatórios (1,5%) — somam parcela residual, e 3% reconhecem não haver compartilhamento estruturado algum. Esse dado materializa, no 28º BPM, exatamente o diagnóstico de Abrahamson e Goodman-Delahunty (2014), segundo o qual a ausência de estratégias estruturadas de gestão do conhecimento compromete o compartilhamento de experiências e fragiliza a aprendizagem institucional.

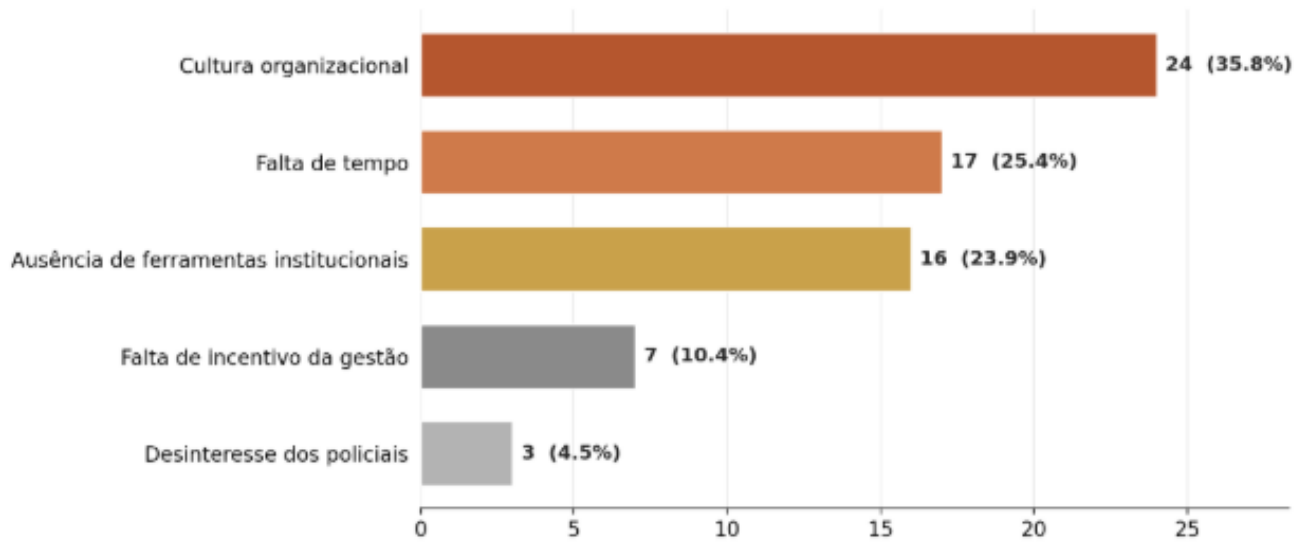
Confirma-se a hipótese central do estudo: o conhecimento operacional existe e circula, mas, por depender de canais informais, não se converte em ativo organizacional duradouro, no sentido proposto por Chavez, Pendleton e Bueerman (2005). Evidencia-se, assim, a necessidade de sistematizar as narrativas como mecanismo formal de registro e disseminação.

Gráfico 11: Principal contribuição de um banco de boas práticas operacionais para o 28º BPM

Fonte: elaborado pelo autor (2026). n = 68 respondentes do 28º BPM

O Gráfico 11 indica que a principal contribuição esperada de um banco de boas práticas operacionais seria a melhoria na tomada de decisão (43,3%), seguida do aprimoramento do treinamento policial (23,9%), da maior integração entre equipes (16,4%) e da redução de erros operacionais (14,9%). O resultado valida empiricamente a proposta central do estudo, ao demonstrar que o efetivo reconhece ganhos concretos na institucionalização de um mecanismo formal de gestão do conhecimento — exatamente a função que Chavez, Pendleton e Bueerman (2005) atribuem à gestão do conhecimento na atividade policial, tratada como tema estratégico para a inovação, a tomada de decisão e a melhoria do desempenho institucional.

A prevalência da decisão e do treinamento converge ainda com Basten e Haamann (2018), para quem a aprendizagem organizacional aprimora a compreensão do ambiente e qualifica decisões. Chama atenção que a preservação da memória institucional tenha sido pouco citada (1,5%), o que sugere que os policiais percebem prioritariamente os benefícios operacionais imediatos — reforçando a importância de o estudo tornar explícita também a dimensão da memória organizacional.

Gráfico 12: Principais obstáculos para o registro e o compartilhamento das experiências operacionais do batalhão

Fonte: elaborado pelo autor (2026). n = 68 respondentes do 28º BPM

O Gráfico 12 revela que o principal obstáculo ao registro e ao compartilhamento das experiências operacionais é a cultura organizacional (35,8%), seguida da falta de tempo (25,4%) e da ausência de ferramentas institucionais (23,9%); a falta de incentivo da gestão (10,4%) e o desinteresse dos policiais (4,5%) aparecem em menor escala. Esse resultado reproduz com precisão o diagnóstico de Abrahamson e Goodman-Delahunty (2014), que identificam impedimentos ligados a cultura, processos, tecnologia, sobrecarga de trabalho e liderança, e confirma a afirmação do artigo de que a gestão do conhecimento na polícia depende de tecnologia, mas também de cultura institucional, liderança e práticas de cooperação.

O dado mais significativo é que o desinteresse individual é o menor dos obstáculos: confrontado com o Gráfico 6, em que 95,6% se dispõem a compartilhar, evidencia-se que a barreira é de natureza organizacional e cultural, e não atitudinal. Reforça-se, assim, a necessidade apontada por Chavez, Pendleton e Bueerman (2005) de criar ambientes institucionais que favoreçam o compartilhamento de experiências.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa permitiu compreender que o conhecimento produzido na atividade operacional do 28º BPM constitui um ativo institucional de elevado valor, porém ainda fortemente vinculado à

experiência individual dos agentes. Tornou-se evidente que o principal desafio não reside na ausência de corpo teórico sobre gestão do conhecimento — consolidado por Silva (2004), Brusamolin (2011) e Barbosa (2022) — nem na falta de disposição dos policiais para compartilhar, mas na fragilidade dos mecanismos de registro e monitoramento dessas práticas no cotidiano institucional.

Os resultados respondem ao objetivo geral, ao demonstrarem como a gestão estratégica de narrativas contribui para a produção, a retenção e a disseminação do conhecimento. Houve reconhecimento quase unânime do valor do *storytelling*: 97% creem que sua institucionalização melhoraria a atuação operacional e 95,6% se reconhecem como fontes de conhecimento útil a terceiros.

Quanto aos objetivos específicos, o compartilhamento mostrou-se predominantemente informal (85,1%); as narrativas fortalecem a aprendizagem organizacional (76%), com destaque para as histórias de erros (73,5%) como principal fonte de aprendizado; a rotatividade amplia o risco de perda da memória institucional, alto ou muito alto para 57%; e a sistematização fortaleceria as práticas operacionais, sobretudo pela melhoria na tomada de decisão (43,3%) e pela redução de erros (94,2% de concordância).

Os achados confirmam a hipótese central: o conhecimento operacional circula no 28º BPM, mas, por depender de meios informais, não se converte plenamente em ativo organizacional. O dado mais relevante é que o principal obstáculo foi a cultura organizacional (35,8%), e o desinteresse individual, a menor barreira (4,5%). Evidencia-se que a lacuna entre planejamento e prática decorre menos da ausência de diretrizes e mais da fragilidade na implementação de rotinas formais de gestão do conhecimento — diagnóstico de Abrahamson e Goodman-Delahunty (2014) e preocupação de Chavez, Pendleton e Bueerman (2005).

O estudo amplia as pesquisas sobre gestão do conhecimento na segurança pública, oferece subsídios para a criação de um banco de boas práticas no 28º BPM e aponta caminhos para fortalecer a eficiência e a capacidade decisória da instituição. Reconhecem-se limitações: trata-se de estudo de caso único, baseado em percepções autodeclaradas, o que recomenda cautela na generalização.

Como proposta concreta e aplicável decorrente dos achados deste estudo, sugere-se a criação de uma política institucionalizada de registro narrativo no âmbito do 28º BPM, operacionalizada por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). A proposta consiste em

estabelecer, ao término de cada escala de serviço, um procedimento formal pelo qual os policiais da equipe registrem, no próprio SEI, relatos sobre as ocorrências atendidas naquele turno — podendo fazê-lo por escrito, por gravação de áudio ou por vídeo, conforme o formato mais adequado à natureza da ocorrência e ao perfil do agente.

Esses registros constituiriam um repositório de memória organizacional viva, acessível às demais equipes, aos gestores e ao efetivo em formação, funcionando como banco permanente de experiências operacionais. A adoção do SEI como plataforma não é arbitrária: além de já integrar os fluxos administrativos da instituição, garante rastreabilidade, autenticidade e integridade documental aos registros, conferindo-lhes validade institucional e caráter oficial. Tal iniciativa responderia diretamente ao diagnóstico central da pesquisa — de que 85,1% do conhecimento operacional circula apenas por canais informais —, transformando a prática narrativa espontânea já existente no batalhão em ativo organizacional duradouro, conforme preconizam

Nonaka e Takeuchi (1997) ao descreverem a externalização como etapa crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. A rotina estruturada de registro ao fim do serviço atua, nesse sentido, como mecanismo de internalização coletiva: ao tornar obrigatória e sistemática a narrativa do que foi vivenciado, a política impede que o saber operacional se dissolva com a troca de equipes e com a rotatividade funcional identificada no estudo, reduzindo o risco apontado por Brusamolín (2011) de perda irreversível de experiências quando inexistem mecanismos formais de memória institucional.

Para pesquisas futuras, sugerem-se a replicação em outras unidades, a avaliação de um modelo-piloto de gestão de narrativas e estudos longitudinais sobre seus efeitos no desempenho operacional. Conclui-se que a gestão estratégica de narrativas é instrumento viável e promissor para transformar a experiência individual em conhecimento institucional.

REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, Douglas Edward; GOODMAN-DELAHUNTY, Jane. Impediments to information and knowledge sharing within policing: a study of three Canadian policing organizations. **SAGE Open**, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 1-17, 2014.

ARANTES, Lídia Silveira *et al.* A maturidade e o nível de gestão de conhecimento na empresa: uma aplicação do modelo de Nonaka e Takeuchi e a lógica fuzzy para os estados de São Paulo,

Minas Gerais e Rio de Janeiro. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA INDUSTRIAL E INOVAÇÃO, 4., 2019, Campinas. **Anais [...]**. Campinas: ENEI, 2019.

BARBOSA, Patrick Barros. **Gestão estratégica de narrativas como transferência do conhecimento**: o caso do Comando de Operações de Divisas – COD/PMGO. 2022. Dissertação (Mestrado em Governança, Tecnologia e Inovação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2022.

BARBOSA, Patrick Barros. **Memória, prática e saber**: o uso estratégico de *storytelling* para formação e gestão do conhecimento em corporações policiais. 2025. Tese (Doutorado em Administração) – American University Saint Joseph, Brasil, 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASTEN, Dirk; HAAMANN, Thomas. Approaches for organizational learning: a literature review. **SAGE Open**, [s. l.], v. 8, n. 3, p. 1-20, 2018.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 154, n. 121, p. 1-4, 27 jun. 2017.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Curso Introdução à Atividade de Inteligência (CIAI)**. Brasília, DF: SENASP, 2024.

BRUSAMOLIN, Valério. **A inserção do discurso narrativo no ciclo informacional e seu impacto na aprendizagem organizacional**. 2011. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

CAMARGO, Evandro José Bilycz de; PEREIRA, André da Silva. A gestão do conhecimento no setor público: seus conceitos, modelos e ferramentas. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 23, n. 48, p. 172-203, jan./jun. 2017.

CANO, Ignácio. Letalidade policial: entre o ideal e o real. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza; SOUZA, Edinilsa Ramos de (org.). **Violência e saúde no Brasil**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2010. p. 205-227.

CHAVEZ JR., T. Dave; PENDLETON, Michael R.; BUEERMAN, Jim. **Knowledge management in policing**. Washington, DC: U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services, 2001.

CHAVEZ JR., T. Dave; PENDLETON, Michael R.; BUEERMAN, Jim. **Knowledge Management in Policing**. Washington, DC: U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services (COPS), 2005.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Normas de apresentação tabular**. 3. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MICHEL, Cynthia L. **Collaborative governance**: beyond mere participation. Paper presented at the Third International Public Policy Conference, Singapore, 2017.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 2013.

SILVA, Eduardo Robini da; LARENTIS, Fabiano; ZANANDREA, Gabriela. Reflexão e experiência: elos para storytelling e aprendizagem organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 91-110, jan./mar. 2019.

SILVA, João; COSTA, Carla. Gestão estratégica da segurança pública: perspectivas e desafios. **Revista Administração Pública em Foco**, Salvador, v. 3, n. 2, p. 44-58, 2017.

SILVA, Sergio Luis da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.

LARROSA, Jorge. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 19, p. 20-28, jan./abr. 2002.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TERRA, José Claudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2001.