



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



VINICIUS RIZZOLI VIEIRA

GESTÃO DO CONHECIMENTO: É possível aproveitar as experiências e conhecimento produzido pelos Comandantes de Polícia Militar?

GOIÂNIA-GO

2024

VINICIUS RIZZOLI VIEIRA

GESTÃO DO CONHECIMENTO: É possível aproveitar as experiências e conhecimento produzido pelos Comandantes de Polícia Militar?

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

GOIÂNIA-GO

2024

GESTÃO DO CONHECIMENTO: É possível aproveitar as experiências e conhecimento produzido pelos Comandantes de Polícia Militar?

KNOWLEDGE MANAGEMENT: Is it possible to take advantage of the experiences and knowledge produced by Military Police Commanders?

Vinicius Rizzoli Vieira¹
Leon Denis da Costa²

Resumo

Este artigo aborda a gestão do conhecimento na Polícia Militar de Goiás, considerando a passagem de Comandantes para a reserva/aposentadoria como um momento crítico para a perda de experiência e conhecimento. A pesquisa destaca a importância de preservar e transferir esse conhecimento para garantir a eficácia operacional da instituição. A análise é embasada em estudos que demonstram os impactos negativos da perda de conhecimento nas organizações, com ênfase na natureza especializada das funções policiais militares. O estudo propõe investigar os fatores que contribuem para a perda de conhecimento durante a aposentadoria dos policiais militares do Alto Escalão, bem como desenvolver estratégias eficazes para mitigar esse problema. A metodologia baseou em entrevistas semiestruturadas com antigos Comandantes-Gerais com análise do cenário organizacional. Os estudos evidenciam a identificação de boas práticas de gestão do conhecimento, a compreensão dos fatores que influenciam a perda de conhecimento durante a aposentadoria e a proposição de recomendações práticas para políticas organizacionais mais eficazes. Conclui-se pelo trabalho que a publicação de trabalhos visando o aperfeiçoamento de novos comandantes ainda é a estratégia mais adequada.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Perda do Conhecimento; Aposentadoria; Retenção do Conhecimento.

Abstract

This article addresses knowledge management in the Military Police of Goiás, considering the change of command of military police officers as a critical moment for the loss of experience and knowledge, especially retirement. The research highlights the importance of preserving and transferring this knowledge to ensure the institution's operational effectiveness. The analysis is based on studies that demonstrate the negative impacts of loss of knowledge in organizations, with an emphasis on the specialized nature of military police functions. The study proposes to investigate the factors that contribute to the loss of knowledge during the retirement of senior military police officers, as well as to develop effective strategies to mitigate this problem. The methodology includes semi-structured interviews with retired military police officers who assumed the position of General Commanders with analysis of the organizational scenario. The results of this work include the identification of good knowledge management practices, the understanding of the factors that influence the loss of knowledge during retirement and the proposition of practical recommendations for more effective

¹ Cadete do Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar de Goiás, MBA em Segurança Pública do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, email: viniciusrizzoli@gmail.com. Telefone: (27) 99505-7119.

² Orientador: TC Leon Denis da Costa

organizational policies. It is concluded from the work that publishing works aimed at improving new commanders is still the most appropriate strategy.

Keywords: Knowledge Management; Loss of Knowledge; Retirement; Knowledge Retention.

1 INTRODUÇÃO

Segundo pesquisa realizada pela consultoria PwC – PriceWaterhouseCoopers - que entrevistou executivos de 25 segmentos de economia em 40 países (PwC, 2013), a perda do conhecimento e experiência é um dos principais desafios para prevenir crises nas empresas. Como resultado, a pesquisa apontou que 23% dos entrevistados citaram a perda do conhecimento como uma das principais preocupações para prevenir crises.

Manter informações estratégicas apenas entre funcionários antigos, não desenvolver métodos de treinamento e não buscar canais de avaliação desses treinamentos são algumas situações de risco vivenciadas por empresas, independentemente do porte.

Nesse sentido, Massingham (2018, p. 721-758) afirma que a perda de conhecimento traz impactos significativamente negativos às empresas e, além disso, provoca custos financeiros e não financeiros, estes mais difíceis de mensurar. Já Girard (2005, p. 534-545) fala da perda do conhecimento pelas organizações utilizando metáforas relacionadas ao Alzheimer, sendo para ele essa perda de capital intelectual uma forma de demência que prejudica a memória da organização.

No ambiente organizacional da Polícia Militar de Goiás essa realidade não é distinta. A passagem para a reserva³ de oficiais e praças todos anos representa enormes baixas para a corporação não apenas do ponto de vista numérico, mas principalmente pela perda da experiência e de conhecimentos valiosos adquiridos em longos anos de atuação na vida policial, e que não são institucionalizados.

O envelhecimento da força de trabalho nas instituições militares, particularmente na Polícia Militar de Goiás, tem levantado preocupações sobre a perda significativa de conhecimento operacional e estratégico associado à transferência para reserva dos profissionais mais experientes. Dessa forma, a gestão efetiva do conhecimento torna-se crucial para preservar e transferir o conhecimento adquirido ao longo da carreira dos policiais militares estaduais. Este problema de pesquisa busca investigar os impactos da aposentadoria de policiais militares na gestão do conhecimento, identificando estratégias eficazes para mitigar a perda de experiência estratégica, tática e operacional.

A aposentadoria de policiais militares frequentemente resulta na perda do conhecimento acumulado ao longo de anos de serviço. Este conhecimento, muitas vezes tácito e baseado em experiências práticas do cotidiano policial, é de valor inestimável para a eficácia

³ Durante todo o artigo, utilizar-se-á os termos “reserva”, “aposentadoria” e “inatividade” como sinônimos, apesar da diferenciação técnica existente entre os termos.

da vivência da corporação policial. A preservação desse conhecimento é essencial para garantir a continuidade da expertise necessária para enfrentar desafios complexos do dia a dia policial.

As organizações policiais militares enfrentam desafios únicos devido à natureza especializada de suas funções. O conhecimento adquirido ao longo da carreira muitas vezes está relacionado a contextos específicos e estratégias de segurança, o que torna a gestão do conhecimento uma questão mais complexa e urgente nesse seguimento, que precisa ser enfrentado principalmente pela incorporação dessas práticas na instituição Polícia Militar de Goiás.

O presente artigo trouxe contribuições para a literatura acadêmica, preenchendo uma lacuna no entendimento da gestão do conhecimento na Polícia Militar de Goiás, especialmente durante períodos de transição como a aposentadoria, ponto crítico que esse importante recurso humano deixa a instituição. As estratégias identificadas podem servir como base para o desenvolvimento de políticas e práticas mais eficazes nesse domínio da Polícia Militar. Além do mais, o sucesso na preservação e transferência de conhecimento pode traduzir-se em benefícios tangíveis para a sociedade goiana, incluindo melhorias na segurança pública, eficácia nas operações policiais e uma transição mais suave para os profissionais que ingressam nas forças policiais militares com sua posterior formalização.

O objetivo geral da pesquisa foi investigar o impacto da aposentadoria e passagem de comandos de policiais militares do Alto Escalão na gestão do conhecimento, visando compreender os fatores que contribuem para a perda de experiência adquirida, desenvolvendo estratégias eficazes de mitigação desse problema. Como objetivos específicos, teve: explorar o conhecimento de gestão de ex-comandantes gerais da Polícia Militar de Goiás como forma de exemplificar a relevância da temática; registrar as boas práticas de gestão dos comandantes-gerais; identificar os fatores primordiais que contribuem para a perda de conhecimento durante o processo de aposentadoria de policiais militares, considerando tanto aspectos individuais quanto organizacionais, buscando avaliar o impacto dessa perda de conhecimento nas forças policiais militares. Por fim, a pesquisa pretendeu também, na medida do possível, propor recomendações práticas para a implementação de políticas organizacionais de gestão do conhecimento mais eficazes, visando garantir a continuidade do aprendizado e o fortalecimento a capacidade de resposta das forças policiais militares diante dos desafios contemporâneos.

A metodologia adotada neste artigo empregou uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas e análise do atual cenário. A amostra incluiu policiais militares aposentados, representado por aqueles que atingiram ápice da carreira (Coronéis PM). As entrevistas explorarão temas como os fatores que influenciam a decisão de aposentadoria e a

transferência de conhecimento, enquanto a análise de cenário examinará políticas organizacionais relacionadas à gestão do conhecimento.

O objetivo ao final desse trabalho não é esgotar a temática relacionada ao resgate do conhecimento nas instituições policiais militares goianas, mas sobretudo servir como catalizador de uma nova gestão do conhecimento, isto é, proporcionar estudos que contribuam para a preservação e transferência eficiente do conhecimento acumulado ao longo das carreiras dos policiais militares, promovendo a continuidade da excelência operacional e aprimorando a eficácia da organização policial militar.

2 REVISÃO TEÓRICA

A gestão do conhecimento é o processo de identificação, captura, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro de uma organização visando melhorar sua eficiência, inovação e competitividade. O conceito envolve a criação de sistemas e práticas que permitam às organizações públicas e privadas aprenderem com suas experiências passadas, aproveitarem o conhecimento tácito e explícito de seus membros e desenvolverem uma cultura que valorize o aprendizado contínuo e a colaboração.

Nesse sentido, Fleury (2001, p. 183-196) aborda a gestão do conhecimento como um processo estratégico que visa alinhar os recursos de conhecimento da organização com seus objetivos e metas. A autora destaca a importância de uma abordagem integrada que englobe não apenas a tecnologia da informação, mas também aspectos culturais, sociais e organizacionais na promoção da aprendizagem e da inovação.

Já quando falamos em perda do conhecimento na seara da gestão do conhecimento, nos referimos à falta de retenção ou utilização ineficaz do conhecimento dentro de uma organização, o que pode resultar em perda de competências, experiências e informações valiosas. Isso pode ocorrer devido à falta de sistemas adequados de armazenamento e compartilhamento de conhecimento, à rotatividade de funcionários, à aposentadoria de profissionais experientes ou a falhas na transferência de conhecimento entre gerações ou departamentos.

Nesse sentido, Fleury (2001, p. 183-196) cita os desafios enfrentados pelas organizações na retenção e preservação do conhecimento, destacando a importância de estratégias proativas para evitar a perda de conhecimento crítico. É ressaltado a necessidade de desenvolver processos e práticas que promovam a captura, a documentação e o compartilhamento contínuo de conhecimento, a fim de garantir a sustentabilidade e o sucesso organizacional a longo prazo.

Outro conceito importante que deve ser abordado no campo de estudo da gestão do conhecimento é o de memória organizacional, referindo-se ao conjunto de informações, experiências, práticas e conhecimentos acumulados ao longo do tempo dentro de uma organização. Nela inclui-se tanto o conhecimento explícito (documentado), quanto o conhecimento tácito (incorporado nas práticas, habilidades e valores dos membros da organização). A memória organizacional permite que uma organização aprenda com suas experiências passadas, evite repetir erros, capitalize lições aprendidas e promova a inovação e o desenvolvimento contínuo.

Fleury (2001, p. 183-196) discute ainda a importância da memória organizacional como um recurso valioso para a tomada de decisões, resolução de problemas e a adaptação às mudanças no ambiente organizacional. A autora destaca como a preservação e o compartilhamento do conhecimento acumulado ao longo do tempo podem contribuir para a construção de vantagens competitivas sustentáveis e para o sucesso a longo prazo das organizações.

Walsh e Ungson (1991, p. 57–91) por sua vez definiram memória organizacional como informações armazenadas ao longo da história de uma organização, e citam que essa memória precisa ser estruturada, armazenada e utilizada no processo de aquisição de conhecimento, bem como ela pode influenciar as decisões organizacionais. Para os autores, a memória organizacional envolve pessoas, cultura, transformações, estrutura, ecologia, e pode estar em arquivos externos. Para eles, o processo da memória organizacional compreende a aquisição, a retenção e a recuperação da informação no âmbito da organização.

Quando não existe a gestão correta da memória organizacional, ocorre a chamada perda do conhecimento, que pode ter um impacto significativo nas atividades de qualquer organização, prejudicando sua eficácia operacional, investigativa e estratégica. Essa perda pode se manifestar de várias maneiras, incluindo a falta de retenção de informações sobre práticas policiais bem-sucedidas, aposentadoria de policiais com vasta experiência e conhecimento prático, falta de atualização de procedimentos e táticas policiais, entre outros aspectos a serem considerados.

No ambiente das organizações, dados recentes informam que a perda do conhecimento adquirido pela aposentadoria de funcionários em empresas privadas é um desafio significativo que muitas organizações enfrentam. Com a saída de funcionários experientes e qualificados, a empresa corre o risco de perder conhecimentos valiosos e práticas eficazes que foram acumulados ao longo do tempo. Isso pode impactar negativamente a produtividade, a qualidade

dos produtos ou serviços, a inovação e a capacidade de resposta da empresa a desafios e mudanças no mercado.

Em sua obra tratando da inovação nas as empresas japonesas, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 135-213) discutem amplamente o papel do conhecimento e da aprendizagem organizacional nas empresas. Em essência, as renomadas autoras argumentam que as empresas que são capazes de criar e compartilhar conhecimento de maneira eficaz têm uma vantagem competitiva significativa, destacando que o conhecimento não é apenas uma questão de dados ou informações, mas também inclui a compreensão profunda e a capacidade de aplicar esses dados de forma inovadora. Nesse sentido, o livro também reconhece que o conhecimento pode ser perdido ou dissipado ao longo do tempo se não for gerenciado adequadamente.

Dessa forma, uma das principais maneiras pelas quais o conhecimento pode ser perdido é através da rotatividade de funcionários. Quando os funcionários deixam uma organização, eles levam consigo conhecimento tácito e experiências acumuladas que não foram formalmente documentadas. Isso pode representar uma perda significativa de capital intelectual, especialmente se a empresa não tiver sistemas robustos para capturar e transferir esse conhecimento para outros membros da equipe.

Para lidar com esse desafio, as empresas podem implementar estratégias para capturar, documentar e transferir conhecimento antes que os funcionários se aposentem. Isso pode incluir a criação de bancos de dados de conhecimento, programas de mentoria, *job rotation*, treinamento de sucessores e outras iniciativas de gestão do conhecimento que promovam a preservação e a transferência de conhecimento dentro da organização.

Trazendo para a seara em estudo, a perda do conhecimento adquirido por policiais militares que se aposentam anualmente pode ter um impacto significativo nas operações e na eficácia das forças policiais militares de Goiás. Com a saída de profissionais experientes e qualificados, a organização deve enfrentar desafios na manutenção da eficiência operacional, na preservação da segurança pública e na resposta eficaz a situações de emergência.

Em artigo publicado tratando sobre tema correlato, Aline (2018, p. 71-77) cita que a Polícia Militar do Distrito Federal não faz gestão para reter o conhecimento individual adquirido pelos policiais ao longo de suas carreiras, segundo o Departamento de Gestão de Pessoal (DGP) da Corporação. Para a autora, de acordo com os questionários respondidos pelos gestores, não há processos de gestão do conhecimento voltados à retenção e compartilhamento dos conhecimentos relevantes de interesse da Corporação.

Com informações da Portaria PMDF 862 que instituiu e regulamentou na PMDF o Programa de Adaptação à Inatividade – PAI, verifica-se que a preocupação da Corporação está

voltada para a adaptação de seus policiais na nova fase de vida, mas não há qualquer menção ou tentativa de reter ou compartilhar o conhecimento destes profissionais.

A perda de policiais militares experientes, desta forma, pode levar a lacunas de conhecimento em áreas críticas, como táticas de combate ao crime, procedimentos operacionais, investigações criminais e gestão de crises. Isso pode comprometer a eficácia das operações policiais, aumentar os riscos para os agentes e o público e minar a confiança da comunidade na instituição policial.

Dessa forma, para mitigar os impactos da perda de conhecimento devido à aposentadoria de policiais militares nas organizações policiais, assim como nas organizações privadas, pode ser implementado estratégias para capturar, documentar e transferir conhecimento antes que os profissionais se aposentem. Isso pode incluir programas de mentoria, treinamento de sucessores, retenção de conhecimento em sistemas de informação e melhores práticas para preservar a experiência e o conhecimento acumulado ao longo do tempo.

Nesse sentido, a autora supramencionada ainda identificou em seu trabalho diversos ciclos que podem ser usados para a gestão do conhecimento adquirido pelos policiais militares em vias de se aposentar, elegendo o “Ciclo Batista” como o modelo mais eficaz no que diz respeito ao setor público.

Nesse Ciclo, Batista (2012, p. 51-73) ao desenvolver um modelo de gestão do conhecimento a ser aplicado nos órgãos públicos, definiu as atividades do Ciclo de Gestão do Conhecimento em identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento. O autor destaca a importância do armazenamento para permitir a preservação do conhecimento organizacional, enfatizando que a recuperação e o acesso do conhecimento devem ser facilitados pela organização, inclusive com uso de tecnologias, como por exemplo um repositório digital onde pode ser buscado o conhecimento de valor relevante. Batista (2012, p. 51-73) descreve que o método de armazenamento também contribui para o compartilhamento do conhecimento e promove a aprendizagem contínua e a inovação.

Em busca que outros referenciais bibliográficos especificamente sobre o artigo proposto, não foi encontrado trabalhos relevantes em foco na temática da retenção do conhecimento na Polícia Militar, sobretudo a do Estado de Goiás, razão por qual esse trabalho visa inovar significativamente nesse campo de estudo da gestão do conhecimento em segurança pública.

Ainda assim, acerca da revisão teórica sobre a temática da gestão do conhecimento de policiais militares aposentados, revela-se, portanto, uma lacuna significativa na literatura

especializada. Embora haja uma quantidade considerável de pesquisas sobre treinamento e desenvolvimento de policiais em serviço, poucos estudos abordam especificamente a questão da retenção de conhecimento após a aposentadoria.

A falta de atenção a esse tópico é preocupante, pois os policiais aposentados possuem um acúmulo valioso de experiências e habilidades que poderiam ser aproveitadas para melhorar a eficácia das forças policiais. A ausência de investigações sobre estratégias eficazes de retenção de conhecimento nesse grupo demográfico representa uma lacuna importante no corpo de conhecimento existente, destacando a necessidade de pesquisas adicionais para preencher essa lacuna e informar políticas e práticas no campo da segurança pública.

3 METODOLOGIA

A seleção dos participantes baseou-se em critérios específicos relacionados ao objetivo da pesquisa. Procurou-se indivíduos que possuam experiência relevante ou conhecimento especializado sobre o fenômeno em estudo, qual seja, policiais militares que atingiram o ápice da carreira militar, qual seja, a de Comandantes-Gerais da instituição, embora tenha optado o autor por preservar a identidade dos entrevistados durante o trabalho.

O roteiro de entrevista foi desenvolvido com base nos objetivos da pesquisa e nas questões de interesse. Foi estruturado de forma semiestruturada, permitindo uma exploração detalhada dos tópicos relevantes, ao mesmo tempo em que mantém flexibilidade para emergir novos rumos durante o processo. O roteiro incluiu perguntas gerais que incentivem os participantes a compartilhar suas experiências, opiniões e percepções sobre o tema em estudo, seguido de perguntas específicas, mais focadas nos objetivos do estudo.

As entrevistas foram realizadas individualmente, de forma presencial, conforme a conveniência dos participantes, no Comando da Academia da Polícia Militar, bem como em suas respectivas residências. Antes do início das entrevistas, os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, o uso dos dados coletados e a garantia de confidencialidade. Durante as entrevistas, o pesquisador seguiu o roteiro preestabelecido, mas também teve a liberdade de explorar tópicos adicionais que surgiram durante a conversa. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes e posteriormente as partes mais relevantes foram transcritas para análise.

A análise dos dados foi conduzida de forma indutiva, buscando identificar padrões, temas e assuntos emergentes a partir das respostas dos participantes. Utilizamos técnicas de codificação aberta para categorizar e agrupar os dados, permitindo a identificação de padrões recorrentes e a compreensão das diferentes perspectivas dos participantes. A análise foi

interativa, envolvendo a revisão constante dos dados para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados.

Este estudo foi conduzido em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica, garantindo o respeito pelos direitos e a privacidade dos participantes. Foi obtido o consentimento informado de todos os participantes antes da realização das entrevistas, e os dados foram tratados de forma confidencial e anonimizada durante todo o processo de análise e divulgação dos resultados.

Esta metodologia de pesquisa visou fornecer uma compreensão aprofundada do fenômeno da retenção do conhecimento pela aposentadoria dos policiais militares, explorando as experiências e perspectivas dos participantes por meio de entrevistas qualitativas. A análise dos dados coletados permitiu uma experiência rica e contextualizada, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre a gestão do conhecimento e oferecendo análises relevantes para a prática e a tomada de decisões no âmbito interno da Corporação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente trabalho foi realizado por meio de entrevistas com Coronéis da Polícia Militar de Goiás que galgaram a função mais alta da instituição, qual seja, a de Comandante Geral, e, além disso, tiveram relevância pelo momento que estiveram inseridos e feitos durante sua gestão.

Baseado nas entrevistas que foram realizadas, os comandantes foram uníssomos em alguns pontos importantes acerca da gestão e perda do conhecimento, sobretudo tendo em vista a continuidade do trabalho realizado por aquele que assumiu as funções posteriormente como novo comandante da Corporação.

4.1 VISÃO INSTITUCIONAL

Nesse ponto, os coronéis enfatizaram a necessidade de dar andamento ao trabalho dos gestores que o antecederam, na visão institucional de que “as pessoas passam, mas a Polícia Militar fica”. Os entrevistados enfatizaram a necessidade de uma visão institucional e impessoal durante o período da carreira que assumem o mais alto cargo dentro da Polícia Militar. Portanto, na visão desses coronéis, ideias que deram certo e necessitam ser mantidas devem ser dadas seguimento com os novos comandantes que assumem, sem qualquer tipo de vaidade.

Por outro lado, os entrevistados nesse ponto também assumiram que no mundo prático cada novo comandante acaba por tentar reforçar valores e princípios que comunga, e isso de

certa forma dá uma nova roupagem à instituição em cada gestão nova que assumem, havendo de uma forma ou outra uma quebra de continuidade nos trabalhos que poderiam contribuir longo prazo para a Polícia Militar. Em certa medida, isso parece ser algo que acontece na maioria das instituições, públicas ou privadas, mas que afetam sobremaneira ambientes que existem diversas decisões políticas e liberdade de atuar.

Acerca de um modelo de repasse do conhecimento, foi vastamente citado durante as entrevistas que valores como a humildade e desprendimento da função são qualidades importantes para o êxito nessa transferência de conhecimento dentro da instituição, o que muitas vezes não ocorre na realidade, principalmente quando quem assume quer fazer muitas reformas institucionais e são escolhidos justamente pelo fato de ser pessoas de grupos e com personalidade muito distintos. Por outro lado, se são oficiais “irmandados” (oficiais do mesmo círculo de amizade, muitas vezes unidos desde os tempos de Academia de Polícia Militar), essa troca de conhecimento e experiência ocorre de forma natural e aquilo que vem dando certo quase sempre é mantido. Além disso, existe a máxima de que o oficial nunca comanda sozinho, sendo em grande parte assessorados por outros comandantes assumiram funções durante sua carreira até chegar ao mais alto posto.

4.2 FUNÇÃO DOS VETERANOS

Tratando sobre o conhecimento dos veteranos, durante a realização das entrevistas, tivemos algumas discordâncias sobre o papel daqueles que já estão aposentados. Diante dos questionamentos que se comandantes aposentados poderiam contribuir com seu conhecimento para o avanço da Polícia Militar atual (em especial aqueles que assumiram posições de relevância para a Corporação) a maior parte dos entrevistados disseram que os veteranos deveriam ter maior participação repassando e formalizando o conhecimento que adquiriram durante sua trajetória na Polícia Militar para as futuras gerações de comandantes, seja por meio da participação direta na tomada de decisões ou até assessorando em os gestores em situações que faltaria maior experiência.

Por outro lado, tivemos entrevistados que disseram que essa participação dos veteranos seria incompatível com a dinâmica da velocidade do conhecimento nos dias atuais, no sentido que o fluxo de conhecimento ficaria “fossilizado” com a inserção dessas pessoas com os novos comandantes sendo influenciados demais pelos antigos. Além disso, dentro dessa dinâmica, faltaria o “*know how*” das novas gerações, como os conhecimentos de inteligência artificial e tecnologias importantes para o desenvolvimento da segurança pública que devem ser

implementadas utilizando as melhores técnicas atuais, e não o “conhecimento antigo” de comandantes que já passaram.

Quadro 1 – Valores importantes para preservação do conhecimento

VISÃO INSTITUCIONAL	FUNÇÃO DOS VETERANOS
<ul style="list-style-type: none"> • Impessoalidade no trato da gestão. • Manutenção do trabalho que vem dando certo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência do conhecimento para as novas gerações. • Maior participação na instituição.

Fonte: O Autor (2024).

4.3 PUBLICAÇÕES DE TRABALHOS

Respondendo às perguntas sobre a temática do trabalho, uma solução citada por alguns entrevistados para a retenção do conhecimento e transferência daquilo que poderia ser importante para a carreira dos novos comandantes seria a publicação de artigos e periódicos sobre assuntos relacionados com a Polícia Militar. Deixando claro os entrevistados que desde que sejam objetivos, curtos e que atendessem aos interesses práticos da instituição, sem objetivos academicistas de apenas “publicar por publicar”. Nesse sentido, talvez essa seja a solução mais simples para a formalização do conhecimento e aproveitamento do conhecimento daqueles que já passaram por funções importantes dentro da Polícia Militar.

Durante a realização de pesquisas para composição desse trabalho foi notado que a formalização do conhecimento através de publicações por pessoas já aposentadas é de extrema importância para preservar e disseminar o conhecimento acumulado ao longo dos anos. Quando os profissionais se aposentam, muitas vezes levam consigo uma vasta experiência e sabedoria que podem ser perdidas se não forem devidamente registradas e compartilhadas.

Essa prática é crucial para garantir que o conhecimento de uma instituição não se perca com a saída de seus membros mais experientes. As pessoas que se aposentam frequentemente têm conhecimentos valiosos, lições aprendidas e perspectivas únicas que podem enriquecer o campo de estudo em que atuaram.

Ao publicar em revistas e periódicos, mesmo após a aposentadoria, esses profissionais contribuem para a continuidade e progresso do conhecimento em suas áreas de atuação. Suas pesquisas, reflexões e análises podem servir de base para novas descobertas, inspirar pesquisadores mais jovens e fornecer orientação para aqueles que estão entrando no campo.

Além disso, a publicação de trabalhos por pessoas já aposentadas ajuda a manter viva a comunidade acadêmica e científica. Ela promove o diálogo entre gerações, fortalece redes de

colaboração e incentiva o intercâmbio de ideias entre pesquisadores em diferentes estágios de suas carreiras.

Portanto, é fundamental encorajar e apoiar a publicação de revistas e periódicos por pessoas já aposentadas como parte essencial do esforço contínuo para preservar e enriquecer o conhecimento em diversas áreas do saber.

4.4 PLANO DE COMANDO

Ato contínuo, os comandantes falaram sobre a possibilidade de existência de um Plano de Comando, no qual existiria um núcleo de prioridades que seriam mantidas com a passagem de comando da instituição, numa visão mais abrangente e permanente que evitasse a pessoalidade. Nesse sentido a existência de um Plano de Comando na Polícia Militar, que estabelece esse núcleo de prioridades a serem mantidas e continuadas pelos novos comandantes seria de fundamental importância para garantir a eficácia e a consistência das operações policiais, independentemente das mudanças na liderança.

Um Plano de Comando forneceria uma estrutura clara e diretrizes estratégicas que orientaria as ações da polícia em diversas áreas, como segurança pública, combate ao crime, gestão de recursos e relacionamento com a comunidade. Ao definir e priorizar objetivos específicos, o plano estabeleceria uma visão unificada e coesa para a instituição, independentemente das mudanças de liderança.

Manter um núcleo de prioridades consistentes com a passagem de comando da Polícia Militar seria essencial para assegurar a continuidade das políticas, programas e operações que são cruciais para a segurança e o bem-estar da comunidade. Isso evita interrupções desnecessárias e garantiria que o trabalho em andamento não seja comprometido pela transição de liderança, estabelecendo, além disso, uma base sólida para a gestão eficaz de crises e emergências, pois forneceria procedimentos claros e protocolos de resposta que podem ser rapidamente implementados, independentemente de quem estiver no comando. Isso ajudaria a garantir uma resposta coordenada e eficiente em situações de alto risco ou complexidade.

A existência de um Plano de Comando também promove a transparência e a prestação de contas na Polícia Militar, pois as prioridades e objetivos da instituição são claramente definidos e comunicados a todas as partes interessadas, incluindo o público em geral. Isso ajuda a construir confiança e credibilidade na instituição policial.

Nessa toada, os entrevistados citaram a necessidade de haver esse tipo de doutrina para que houvesse uma continuidade de projetos de médio e longo prazo, sem uma ruptura abrupta

de comandos, porém novamente foi enfatizado que na prática isso seria muito difícil, tendo em vista as mudanças que cada novo comandante na maioria das vezes pretende implementar.

4.5 CONSELHO DE COMANDANTES

Outra ideia citada durante as entrevistas foi a criação de uma espécie de Conselho de antigos Comandantes Gerais, que desempenharia um papel crucial na orientação e assessoria dos novos Comandantes Gerais, além de contribuir significativamente para a preservação e transmissão do conhecimento adquirido pela experiência ao longo dos anos.

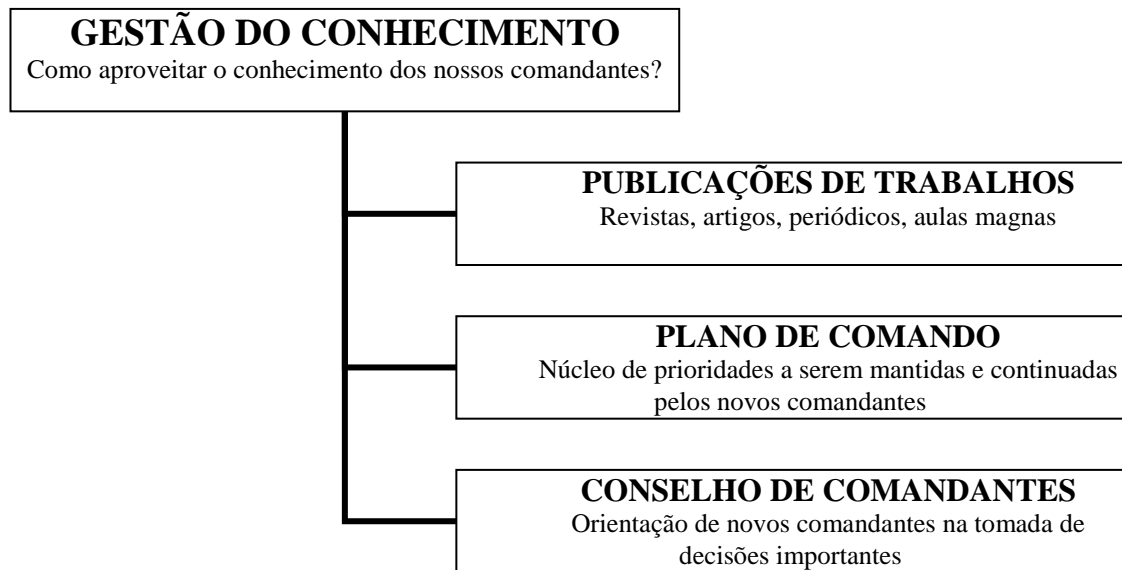
Esse Conselho seria composto por líderes militares de alto escalão que possuem uma vasta experiência e conhecimento sobre as operações e políticas da instituição, e que foram relevantes na sua época, sendo de participação voluntária. Eles desempenhariam um papel consultivo, fornecendo orientações estratégicas e conselhos práticos para os novos comandantes, especialmente em momentos de tomada de decisões importantes e crises.

Essa orientação seria essencial para os novos líderes da Polícia Militar, pois lhes permite se beneficiar da sabedoria acumulada ao longo dos anos por seus predecessores. Os membros do Conselho poderiam compartilhar lições aprendidas, melhores práticas e desafios enfrentados, ajudando os novos comandantes a evitar armadilhas, tomar decisões informadas e liderar com eficácia.

Além disso, o Conselho de Comandantes Gerais desempenharia um papel importante na promoção da continuidade institucional. Ao fornecer orientação e apoio aos novos líderes, ele ajuda a garantir que as políticas, programas e prioridades da Polícia Militar permaneçam consistentes ao longo do tempo, independentemente das mudanças na liderança.

Outro aspecto fundamental é a preservação do conhecimento adquirido pela experiência, especialmente sua perda. Os membros do Conselho possuem uma riqueza de conhecimento prático e tático, resultado de suas carreiras longas e variadas na Polícia Militar. Ao orientar os novos comandantes e compartilhar suas experiências, eles contribuiriam para garantir que esse conhecimento valioso não se perca, sendo assim transmitido às gerações futuras de líderes militares. Nessa medida, ele desempenharia um papel vital no fortalecimento da liderança, na tomada de decisões informadas e na eficácia operacional da instituição.

Diagrama 1 – Modelos de gestão do conhecimento



Fonte: O Autor (2024).

4.6 EXISTE UM MODELO IDEAL PARA A POLÍCIA MILITAR?

Não obstante tudo que foi apresentado em termos de propostas visando a continuidade do ciclo de gestão do conhecimento, tanto da passagem de comando, como da aposentadoria de ex-comandantes de suas funções, este autor assevera que o modelo mais adequado de formalização e retenção do conhecimento adquirido pela experiência parece ser mesmo o que se faz por meio da publicação de trabalhos com finalidades institucionais, tendo em vista a dinâmica a corporação castrense.

O modelo de criação de um Plano de Comando, embora seja interessante no sentido de eleger prioridades, acaba por engessar o comando com cláusulas pétreas de gestão que em determinada época parecia relevantes, mas em breve podem mudar, atrapalhando o dinamismo e excluindo necessidade pontuais da corporação militar.

Na mesma toada, o Conselho de Comandantes orientando os novos gestores na tomada de decisões importantes, principalmente em nível de Comando-Geral, pode ser eficaz no assessoramento daqueles que detém menos experiência. Por outro lado, envolveria uma série de pessoas que muitas vezes não teria a visão global do problema que o Comandante-Geral da instituição tem, servindo apenas de função simbólica. Além disso, não há de desconsiderar a possibilidade de dispêndio de enormes recursos para esse aparato funcionar.

Nesse cenário, a publicação de revistas, artigos, periódicos e aulas emerge como uma solução mais eficaz médio/longo prazo, simples e barata. Para tanto, é preciso incutir a cultura do Oficial de Polícia de publicar, mesmo que em nível interno, sobre temas que entende relevantes para a instituição, além de constantemente participar dos cursos de formação dando

aulas sobre gestão. Por outro lado, os novos comandantes precisam ter acesso a esse conhecimento já na Academia de Polícia, implementando a grade de ensino do aulas específicas onde a experiência desses comandantes é passada, além da necessidade de leitura obrigatória das publicações, especialmente no que tange a casos que marcaram a atuação da Polícia Militar. Além disso, tal modelo evitaria interferência indevidas (sobretudo no campo políticos) de comandantes que passaram pela instituição, dando liberdade aos novos líderes para assumirem aquilo que realmente acham relevantes nos novos tempos da Polícia Militar.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa por meio das entrevistas revelou a importância de estratégias eficazes para a preservação e transferência do conhecimento na Polícia Militar. Enquanto a formalização do conhecimento através da publicação de revistas e periódicos por policiais veteranos é destacada como uma maneira crucial de evitar a perda de sabedoria acumulada, a sugestão de um Plano de Comando e a criação de um Conselho de Comandantes-Gerais emergem como abordagens promissoras para garantir a continuidade institucional e a orientação dos novos líderes. Essas iniciativas não apenas fornecem uma estrutura para a gestão consistente das operações policiais, mas também facilitam a transmissão de experiências com os novos comandantes, promovendo uma liderança mais informada e eficaz.

Este estudo proporcionou uma análise abrangente sobre a gestão do conhecimento na Polícia Militar de Goiás, destacando as percepções e sugestões dos Coronéis que ocuparam o cargo do mais alto-escalão na instituição. Através de entrevistas, foi possível identificar desafios e oportunidades relacionadas à preservação e transferência do conhecimento, bem como estratégias potenciais para melhorar esse processo.

Os entrevistados enfatizaram a importância de uma visão institucional e impessoal durante suas gestões, ressaltando a necessidade de dar continuidade aos projetos e iniciativas bem-sucedidos. No entanto, reconheceram que cada novo comandante pode introduzir mudanças baseadas em sua própria visão e valores, o que pode resultar em uma quebra de continuidade e conseqüentemente a ineficácia da gestão.

Outro ponto-chave discutido foi a necessidade de formalização do conhecimento através de publicações por parte dos veteranos da instituição. Esta prática não apenas preserva a sabedoria acumulada ao longo dos anos, mas também promove a continuidade e progresso do conhecimento em toda a organização.

Além disso, a sugestão de um Plano de Comando e a criação de um Conselho de Comandantes-Gerais emergiram como abordagens promissoras para garantir a continuidade

institucional e fornecer orientação aos novos líderes. Estas iniciativas fornecem uma estrutura clara e diretrizes estratégicas para as operações policiais, enquanto facilitam a transmissão de experiências e conhecimentos entre os líderes militares.

O estudo no geral destacou a importância de estratégias eficazes para preservar e transferir o conhecimento na Polícia Militar de Goiás. Ao implementar as recomendações apresentadas, a instituição pode garantir uma liderança informada, eficaz e consistente ao longo do tempo, promovendo assim a segurança e o bem-estar da comunidade que serve.

Por fim, este autor discorreu dentre as possibilidades, sobre a existência de um modelo ideal para a Polícia Militar, asseverando que a publicação de trabalhos (revistas, artigos, periódicos e aulas magnas) talvez seja o modelo mais adequado e eficaz.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES.COM. **Perda do conhecimento é uma das principais preocupações das empresas**. Disponível em <https://administradores.com.br/noticias/perda-de-conhecimento-e-uma-das-principais-preocupacoes-de-empresas>.

ALINE, Pereira Leandro. **EVASÃO DO CONHECIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA**: Um estudo de caso dos policiais que migram para a inatividade na PMDF. Brasília-DF, 2018.

BATISTA, F. F. **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.

FLEURY, Maria Tereza et al. **Gestão Estratégica Do Conhecimento**: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. 2001. São Paulo: Atlas, 2001.

GIRARD, J. P. *Taming enterprise dementia in public sector organizations*. International Journal of Public Sector Management. 2005.

MASSINGHAM, P. R. *Measuring the impact of knowledge loss: a longitudinal study*. **Journal of Knowledge Management**, 2018.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. 1997. São Paulo: Elsevier, 1997

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

WALSH, James P. e UNGSON, Gerardo Rivera. **Organizational Memory**. *Academy of Management Review*. 1991.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Perguntas gerais:

1. Quais foram suas principais influências para ingressar na PMGO?
2. Conte um pouco como foi sua carreira como oficial da PMGO, principais funções dentro da instituição, locais de trabalho e serviços relevantes para a gestão da instituição.
3. Já como Comandante da PMGO, como o senhor agia para equilibrar as exigências políticas com as de gestão da instituição?
4. O senhor considera que em sua trajetória tenha cometido algum equívoco que hoje pensa eu faria diferente?

Perguntas específicas:

1. Além do conhecimento formal aprendido na Academia, quais fontes de conhecimento o senhor buscava em sua trajetória como oficial para tomar decisões importantes na carreira?
2. Na opinião do senhor, a experiência (conhecimento empírico) é mais importante que o conhecimento formal aprendido na Academia?
3. O senhor buscava o conhecimento e experiência de outros oficiais que o antecederam para atuar ou preferia uma gestão baseada na inovação?
4. Na opinião do senhor, existe uma continuidade no trabalho de comandantes no sentido de que um complementa o trabalho do outro ou cada novo comandante procura dar à instituição uma nova cara?
5. O senhor acredita que muito conhecimento de gestão da instituição é perdido durante novo ciclos dentro da polícia? Como o senhor avalia que é aproveitado conhecimento de pessoas que passaram pela instituição?
6. O senhor acredita que o conhecimento de veteranos da PMGO muitas vezes é subaproveitado e poderia ser fonte de conhecimento de novos comandantes da instituição?

APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA

PERGUNTAS GERAIS:

1. Quais funções de Comando o senhor exerceu antes de assumir o Comando Geral da Polícia Militar do Estado de Goiás?

Comandante do 5º BPM, na época em Gurupi (efetivo em torno de 400 homens).
Comandante do 1º BPM, em Goiânia (efetivo na casa de 1200 homens). Chefe do Estado-Maior. Diretor de Apoio Logístico. Diretor de Saúde.

2. Como o senhor guiou a carreira, desde Cadete até a mais alta função de Comandante Geral?

Fazendo os cursos e empenhando todos os meus esforços, melhorando através de leitura assuntos ou áreas não cobertas pelos cursos (psicologia, sociologia, ciência política entre outros).

3. Qual foi a conjuntura ou articulação que contribuiu para que o senhor alcançasse a função Comandante Geral?

Foi uma soma de fatores, a saber, na época Chefe do Estado Maior, indicação do Comandante da época, Cel. Joneval; indicação para diminuir o peso do funcionalismo (que permitiu enxugar o governo, mas o presidente que o sucedeu, inchou o novamente). Em Goiás ocorreu o mesmo.

4. Num ambiente tão exigente como o policial militar, quais métodos ou estratégias de gestão o senhor implementou para entregar resultados e melhorar a eficácia da Polícia Militar durante o comando?

Trabalhamos com escassez para tudo. O governo estadual também seguiu o processo federal. Assim, tivemos que priorizar tudo. O ponto crítico foi o salário, mas esta situação era de todo funcionário estadual. Assim, nós não trabalhamos para construção de estrutura física, antes demos ênfase a estrutura de relacionamento interno, procurando humanizar o tratamento dado ao subordinado. Acredito que obtive avanço. Entendia que se o superior tratava o subordinado com casca e tudo, este iria estender este procedimento no tratamento com o público.

5. Quais foram os aprendizados para manter um equilíbrio nas relações com o Governador e com os interesses da Instituição?

O governador, quando recruta no Batalhão Presidencial, foi agraciado como praça de destaque (não me lembro a nomenclatura desta homenagem). Assim, ele tinha um apreço pelo militarismo, o que permitiu uma interação positiva. Por sua vez, o

aprendizado foi antes de questionar as ações dos governantes e verificar quais os fatores que o levaram a tomar tais medidas (ex. na questão salarial e de apoio a investimento na PM eu estudei a prestação de conta do Estado para o Tribunal de Contas). Nos anos que pesquisei, a Segurança Pública gastava 4% do recurso. Só no ano que foi inaugurado o Autódromo foi que houve um aumento, mas devido a compra de equipamentos e viaturas do Corpo de Bombeiros, exigência do setor internacional para funcionamento.

Em questão de investimento do Estado, sobrava pouco mais de 3% de todo recurso arrecadado. Para se ter uma ideia, o programa de cesta básica do governo consumia cerca de 4%. A gente tinha que aceitar que o estado era pobre. As coisas mudaram no governo seguinte não por ação do mesmo, colhendo os frutos plantados antes.

6. Como senhor lidou com crises ou situações emergenciais que exigiram uma resposta rápida e eficaz da Polícia Militar?

Tivemos poucas crises, mas foram enfrentadas com postura íntegra, assumindo os próprios erros e com ajuda do Estado-Maior, procurando as melhores respostas e principalmente com a coragem de tomar medidas mesmo com possíveis prejuízos pessoais.

7. Quais conquistas e marcos o senhor considera mais significativos durante a gestão do senhor?

Como afirmei atrás, foi melhorar a relação entre superior e subordinado.

8. Coronel, como o senhor poderia descrever a experiência de ter comandando uma Instituição centenária e tão respeitada pela sociedade goiana?

Experiência desafiadora. Doação total a missão.

9. Ao ser convidado para comandar a Instituição, quais desafios o senhor já visualizava e qual o problema a ser resolvido foi elencado como primordial para a completude da gestão do senhor?

Nós tínhamos o problema da relação superior e subordinado, com ênfase superior soldado; tínhamos o problema salarial; tínhamos a carência do processo de reciclagem do profissional, também a conclusão e funcionamento do HPM; tínhamos a tarefa de manter a frota de veículos, também a situação do armamento era precaríssima. Visitando a Polícia Militar do Rio de Janeiro lá fiquei sabendo que seriam doados os revólveres 38, num total de 30.000 armas, logo me interessei e solicitei a doação para nós. No processo fui informado que teria de ter um preço simbólico, visto que doação pura e simples teria que passar pela Assembleia Legislativa e poderíamos ter

empecilhos. Assim, utilizamos recursos internos (na época FREPOM) e o perito em armas que tínhamos, que escolheu entre as 30.000, três mil armas, que de certo modo aliviou o nosso problema. Infelizmente, este procedimento foi usado de modo a denegrir o governador anterior, e usado como campanha política. Evidentemente que fomos incapazes de tratar a situação salarial, na reciclagem falhamos também, embora ter criado uma produção de vídeos de curta duração sobre os procedimentos em policiamento, e ter dotado todas as OPM de videocassete. O programa não teve sucesso porque confiamos na dedicação dos comandantes e não consegui que eles abraçassem o projeto.

10. Com a experiência e robustez que o senhor tem hoje, tanto no conhecimento global da Instituição quanto na experiência de vida, o senhor faria uma gestão diferente? Se sim, como seria?

Acredito que sim, mas não muito. Falhei muito sobre supervisão e controle. Não consegui fazer os comandos subordinados a ombrear comigo. Aqui tínhamos inúmeras processos em que falhamos. No entanto, não somos infalíveis. A perfeição é apenas um farol que nos guia em fazer no momento o melhor.

11. Como o senhor avalia os usos e costumes militares como ferramenta utilizada na gestão de nossa instituição castrense?

Usos e costumes são alguns positivos e outros negativos. Os cursos que fazemos tem a finalidade modificá-los, eliminando os negativos e reforçando os positivos. Para citar temos o espírito de corpo, que é muito positivo, mas usado sem padrão ético torna-se pernicioso. O comportamento controversos eles levam a não respeitar o cidadão e assim o serviço ser falho. Outro uso ou costume que na época existia e é negativo é o superior incompetente se esconder atrás da Hierarquia e Disciplina. A rigidez excessiva para o policial militar também é negativa. Para o infante numa situação de conflito armado é necessário.

PERGUNTAS ESPECÍFICAS:

1. Além do conhecimento formal aprendido na Academia, quais fontes de conhecimento o senhor buscava em sua trajetória como oficial para tomar decisões importantes na carreira?

Leitura de publicações técnicas profissionais (na minha época, a PMMG publicava um periódico, se não me engano chamado "Tiradentes" muito bom),

assistindo conferências, procurando vídeos (na época os disponíveis eram todos americanos).

- 2. Na opinião do senhor, existe uma continuidade no trabalho de comandantes no sentido de que um complementa o trabalho do outro ou cada novo comandante procura dar à instituição uma nova cara?**

É preciso um meio termo. Não desfiz o que o Cmt anterior tinha construído, mas sempre é inevitável que o comandante em exercício tente reforçar os valores e princípios que comunga. Quem entra comandante querendo mudar tudo, como não faz nada.

- 3. Com a experiência de gestão que o senhor possui, como sugeriria um modelo de repasse do conhecimento e experiência entre o Coronel que deixa e o que assume o Comando Geral da PMGO?**

Isto só é possível quando o comandante procura o comandante que em exercício lhe passou o bastão. É preciso muita humildade do que exerce, e desprendimento daquele que saiu.

- 4. O senhor acredita que muito do conhecimento de gestão da instituição é perdido durante novos ciclos dentro da polícia? Como o senhor avalia que é aproveitado conhecimento de pessoas que passaram pela instituição?**

No meu modo de ver experiências positivas não se se perdem, principalmente se tem um colegiado de oficiais superiores irmanados entre si. Agora se há concorrência desenfreada, muita coisa se perde. Isto porque estando irmanados as tomadas de decisões são feitas com consultas entre os pares, e todos bebem do ensinamento que o processo permite.

- 5. O senhor acredita que o conhecimento de veteranos da PMGO muitas vezes é subaproveitado e poderia ser fonte de conhecimento de novos comandantes da instituição?**

Não acredito porque a dinâmica do desenvolvimento é muito veloz. Em muito pouco tempo o veterano fica fossilizado. Hoje se eu tivesse um convite para assumir a corporação eu declinaria. Só afirmo, por exemplo, que me faltaria "know how" de inteligência artificial, no caso de gerenciamento.

- 6. O que a Polícia Militar poderia promover para o aproveitamento do conhecimento adquiridos pelos policiais ao longo da carreira para serem preservados e transferidos para as próximas gerações?**

Para mim, poderia surtir algum efeito a existência de um periódico que publicasse artigos técnicos e de experiência individual. Para dinamizar, todos aqueles que fizeram um curso ou estágio deveriam escrever um artigo para este periódico. Os artigos devem ser sucintos e objetivos (curtos), pois primeiro não temos a prática da leitura, e hoje as redes sociais impedem uma dedicação.

7. Quais são os maiores desafios enfrentados ou medidas que deveriam ser tomadas pela Polícia Militar na retenção e transferência de conhecimento dos policiais que estão se aposentando ou passando para a reserva?

A criação e o funcionamento de um periódico. Tempo e disponibilidade dos ativos de assistirem uma conferência técnica daqueles que estão mudando de status.

8. Na sua opinião, quais deveriam ser as principais prioridades de um Comandante Geral ao assumir o Comando da Corporação?

As prioridades vão depender da característica de cada comandante. Por exemplo, um governador que seja médico, naturalmente vai priorizar a área de saúde. Mas vou citar algumas que a meu ver são importantes: implantação de cultura ética (quase todas organizações de segurança nos USA adotam isto); Processos de reciclagem; dar respaldo jurídico ao policial que no exercício da profissão tenha questionado sua conduta, e a análise do caso nos mostra que o policial agiu corretamente (cabe salientar que toda ação policial é conflituosa, pois você tem de um lado a ação do policial de limitar a conduta dentro da lei, e de outro lado o cidadão que não concorda). Quem cabe dirimir o conflito? A justiça. No meu comando diligenciei pra criar isto, mas a situação econômica do Estado me impediu.

9. O que deveria conter num Plano de Comando a ser elaborado para a Polícia Militar de Goiás?

Não sei. Quando assumi tentei fazer um Plano de Comando, no fim era manter o que estava funcionando, acrescido de minhas prioridades, possíveis economicamente, funcionalmente, com disponibilidade de recursos humanos existentes. Por outro lado, um plano exequível deve ser resultado de uma exaustiva análise de situação. Quase sempre o desafio é manter o que se tem.