



A PRONTIDÃO PARA A GESTÃO DE CONHECIMENTO NA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA

Fred Hilton Gonçalves da Silva¹;
Sérgio Ricardo Trombetta²;
Gregório Varvakis³.

Abstract: *In a public organization such as the Military Police of Santa Catarina (PMSC), Knowledge Management (KM) is an important factor for value generation. Focusing on the perceptions of different strata of the corporation, the aim is to understand how KM can be optimized to improve operational efficiency and decision-making in the Public Security spectrum. Using a quantitative methodology, a structured questionnaire was applied addressing points about organizational culture, technological infrastructure, employee competence and commitment, work processes and knowledge, and general perceptions about KM. The results revealed a substantial variation in the perceptions of different levels of managers about KM in PMSC. The conclusions of the study emphasize the importance of differentiated KM strategies adapted to the specific needs of each hierarchical group.*

Keywords: *Readiness; PMSC; Strategic Value; Knowledge Management.*

Resumo: Em uma organização pública como a Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), a Gestão do Conhecimento (GC) é um fator de importância para geração de valor. Com foco nas percepções de diferentes estratos da corporação busca-se compreender como a GC pode ser otimizada para melhorar a eficiência operacional e tomada de decisão no espectro da Segurança Pública? Utilizando uma metodologia quantitativa, aplicou-se um questionário estruturado abordando pontos sobre cultura organizacional, infraestrutura tecnológica, competência e comprometimento dos colaboradores, processos de trabalho e conhecimento, e percepções gerais sobre a GC. Os resultados revelaram uma variação substancial nas percepções dos diferentes níveis de gestores sobre a GC na PMSC. As conclusões do estudo enfatizam a importância de estratégias de GC diferenciadas e adaptadas às necessidades específicas de cada grupo hierárquico.

Palavras-chave: Prontidão; PMSC; Valor Estratégico; Gestão do Conhecimento.

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Florianópolis - Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2325-2801>. e-mail: fredhilton@hotmail.com

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Florianópolis - Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3443-0705>. e-mail: ricatrom@gmail.com

³ Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Florianópolis - Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2576-4835>. e-mail: varvakis@ufsc.br



1. INTRODUÇÃO

Andreeva e Kianto (2012) investigaram o impacto das práticas de Gestão do Conhecimento (GC) no desempenho organizacional e na competitividade, destacando sua importância estratégica. Seu estudo sugere que práticas eficazes de GC, que incluem a criação, compartilhamento, utilização e manutenção do conhecimento, são fundamentais para o sucesso organizacional em ambientes dinâmicos e complexos como o da Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC). No entanto, a literatura sobre a aplicação da GC em organizações militares, em particular sobre a prontidão para a GC em organizações militares estaduais, permanece limitada, indicando a necessidade de mais pesquisas nesta área.

A eficácia da Gestão do Conhecimento (GC) é fundamental para o sucesso de organizações militares, como a Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC). Esta produção científica volta suas atenções na prontidão em GC na PMSC, abordando especificamente os postos de Coronel, na qual integram o Conselho Estratégico, além de Tenente Coronel e Major, em que desempenham as responsabilidades no Estado Maior da instituição bem como nos Comandos de Batalhão. A importância deste estudo reside na necessidade crescente de compreender como a GC pode ser otimizada para melhorar a eficiência operacional e a tomada de decisões em instituições de segurança pública?

Por isso, este estudo tem por objetivo auxiliar no preenchimento da lacuna referente a escassez de estudos sobre o tema ao explorar a percepção e a preparação para a GC na PMSC. O conhecimento gerado por este artigo pode ser catalizador para desenvolver e melhorar as práticas de GC adaptadas às necessidades específicas e à cultura organizacional da PMSC.

A investigação se concentra em três grupos-chave dentro da corporação: os comandantes de batalhão, responsáveis pela execução operacional; oficiais do Estado Maior, que desenvolvem normativas e diretrizes; e os coronéis do conselho estratégico, que lideram a tomada de decisões em alto nível. Esta abordagem permite uma análise abrangente da prontidão em GC na PMSC, destacando as nuances em diferentes níveis de liderança e responsabilidade.

2. A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO ESTRATÉGICO

Kianto e Andreeva (2014) definem as práticas de GC como um conjunto de atividades organizacionais e intencionais, destinadas a aprimorar os processos de conhecimento da empresa, incluindo gestão estratégica do conhecimento, cultura organizacional, práticas de gestão de recursos humanos (HRM), design organizacional e ferramentas de TIC.



Em outra obra, North (2016) realça a importância crescente da GC no setor público, motivada pela necessidade de melhorar a eficiência e eficácia das organizações governamentais. Ele destaca que o conhecimento é um recurso, um ativo intangível que forma parte do chamado capital intelectual de uma organização, e é fundamental para a criação de valor baseado no conhecimento.

A prontidão para GC em organizações complexas como a PMSC não se limita apenas a ter a infraestrutura tecnológica apropriada, mas também abrange aspectos como cultura organizacional e competências dos colaboradores. North (2016) argumenta que o conhecimento implica a capacidade de observar regularidades nas informações, codificar, explicar e, em última instância, prever, destacando a importância das competências e da gestão estratégica do conhecimento.

O modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1995) enfatiza a importância da criação e compartilhamento do conhecimento em organizações para uma tomada de decisão rápida e confiável, oferecendo um *framework* valioso para entender como o conhecimento é gerado e utilizado.

Nesse interim, North (2016) ainda discute a gestão estratégica e a gestão operacional do conhecimento. Para ele, a gestão estratégica envolve a formulação de objetivos claros e bem comunicados para as atividades baseadas no conhecimento, enquanto a gestão operacional envolve a interconexão de informações com conhecimento, *know-how* e ações, sendo essencial para o sucesso da gestão baseada no conhecimento. Ainda, Riege e Lindsay (2006) argumentam que uma mudança na cultura organizacional é o motor principal para a adoção de iniciativas de GC nos serviços públicos, o que está estreitamente relacionado com práticas de liderança e gestão de recursos humanos.

No contexto da Gestão do Conhecimento (GC) na Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), a análise de prontidão abarca cinco dimensões interconectadas: "Cultura e Liderança", "Infraestrutura", "Competência e Comprometimento", "Processos de Trabalho" e "Valor Estratégico". Kianto e Andreeva (2014) destacam a importância de uma infraestrutura adequada, como ferramentas de TIC, e práticas de gestão de recursos humanos (HRM) que apoiam processos de conhecimento, ressaltando a necessidade de infraestrutura e competência para uma GC efetiva.

A dimensão de "Cultura e Liderança" é mais uma vez citada por Klaus North (2016), que ressalta a importância da cultura organizacional e das práticas de liderança na facilitação da GC.



Esta visão é complementada pelo Guia de Facilitadores da APO (2020), que discute a formação de atitudes positivas e valores morais e éticos, fundamentais para o desenvolvimento da capacidade individual e organizacional.

A "Competência e Comprometimento" dos colaboradores com a GC é vital, como indicado por Kianto e Andreeva (2014), que sublinham a importância de desenvolver habilidades e fomentar o comprometimento com a GC, uma ideia apoiada pela APO (2020). Os "Processos de Trabalho" devem estar alinhados com as práticas de GC para aumentar a eficiência organizacional, conforme destacado por North (2016) e pela APO (2020).

Por fim, o "Valor Estratégico" da GC, conforme discutido por North (2016) e apoiado pela APO (2020), enfatiza a integração da GC com os objetivos estratégicos da organização, melhorando a produtividade, rentabilidade e crescimento organizacionais. A combinação dessas cinco dimensões ilustra uma abordagem holística e estratégica para a GC na PMSC, destacando a importância de um sistema integrado de GC para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades no ambiente dinâmico em que opera.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo, ao investigar a prontidão em Gestão do Conhecimento (GC) na Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), adota uma metodologia que se alinha com a complexidade e a natureza multifacetada do tema. Inspirado pelo pragmatismo metodológico, conforme descrito por Creswell (2010), a pesquisa transcende a dicotomia qualitativa-quantitativa, integrando ambos os métodos para obter uma visão holística e prática do fenômeno estudado. Esta abordagem pragmática é essencial para abordar as nuances e especificidades da GC em uma instituição tão singular quanto a PMSC.

Foi então confeccionado um questionário por meio de formulário eletrônico, contendo 18 perguntas na qual abordam percepções a respeito dos elementos do Quadro 1, sendo aplicado em três específicos grupos de gestores dentro da Organização: comandantes de batalhão, oficiais do Estado Maior e coronéis do conselho estratégico. Ao todo foram 50 respondentes do questionário. A escolha dos participantes é intencional, visando captar a diversidade de percepções e experiências em relação à GC. Gil (2008) ressalta a importância da adequação do instrumento de coleta de dados aos objetivos da pesquisa. Assim, o questionário foi meticulosamente desenhado para explorar os vários aspectos da prontidão em GC, conforme Quadro 1 abaixo:



Quadro 1 – Elementos e aspectos do questionário

ELEMENTO PESQUISADO	ASPECTOS SOBRE A CORPORAÇÃO
Perfil do participante	Idade, Posto, Local de trabalho, Tempo de experiência.
Cultura organizacional e Liderança	O compartilhamento de conhecimentos; a relação entre liderança e GC.
Infraestrutura	Investimento em tecnologias; A influência das tecnologias já utilizadas para estímulo a GC.
Competências	Nível de competência e comprometimento do público interno quando a GC; Percepção de estímulo da Corporação para formação voltada a GC.
Processos de trabalho	Se estes são facilitadores do compartilhamento para a GC; Se há práticas constantes e aplicabilidade do conhecimento.
Políticas da Corporação	Percepções sobre a GC como fator chave para crescimento da Corporação e sua integração junto as estratégias organizacionais.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

Na análise dos dados, adotaremos uma abordagem mista. Os dados do questionário com escala *Likert* (0 para “Discordo totalmente” e 5 para “Concordo totalmente”) coletados serão submetidos a análises estatísticas, permitindo a identificação de padrões, tendências e correlações. Em um segundo momento serão submetidos a uma análise de conteúdo, como sugerido por Bardin (2011), para extrair significados mais profundos e compreender as atitudes e percepções em relação à GC. Esta abordagem *dual* permite não apenas uma compreensão quantitativa das práticas de GC na PMSC, mas também oferece compreensões sobre como essas práticas são percebidas e vivenciadas pelos membros da organização.

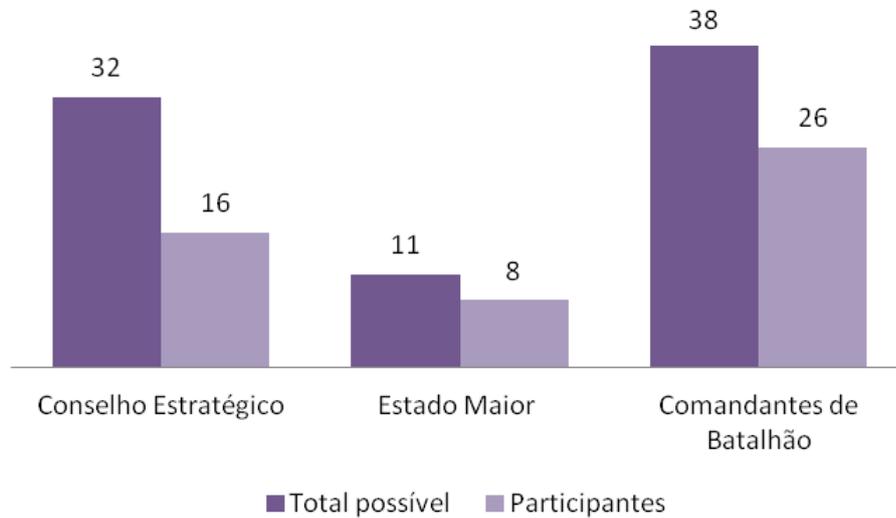
A combinação desses métodos, apoiada pela literatura como uma estratégia robusta para estudos em administração e gestão, conforme Richardson (1999), proporciona um equilíbrio entre objetividade e profundidade. A escolha desta abordagem mista é fundamental para capturar a complexidade da GC em um contexto organizacional tão dinâmico e estruturado como o da PMSC.

4. RESULTADOS

Os resultados decorrentes das respostas do questionário aplicado, foram tabulados conforme os gráficos abaixo, em que pese a representação dos gráficos 2 a 6 refletindo a média das alternativas escolhidas pelos participantes.



Gráfico 1 – Número de participantes do estudo

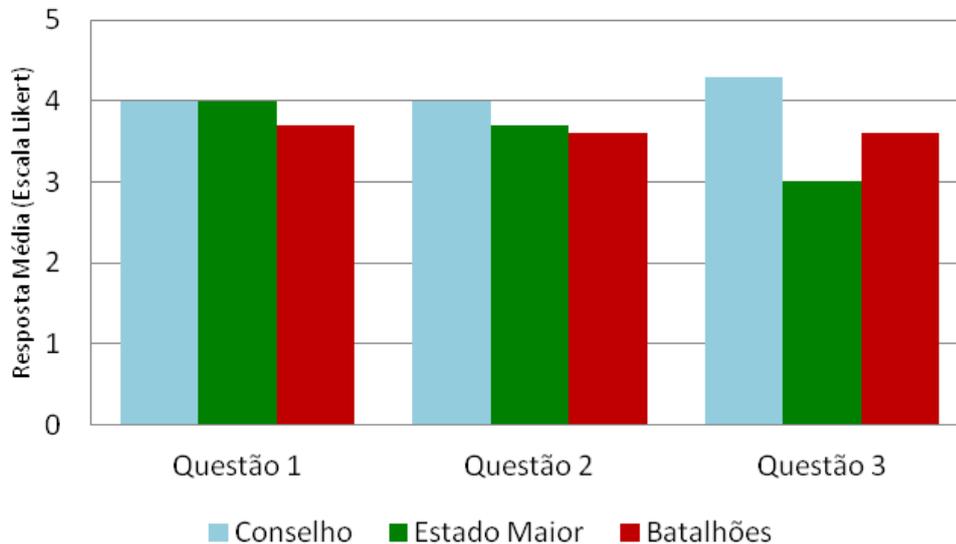


Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

A pesquisa de campo realizada para investigar as práticas de gestão do conhecimento na Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC) contou com a participação significativa de membros de diferentes postos da organização. Apesar dos quadros da corporação ter previsão de 34 Coronéis, no momento da pesquisa somente 32 estavam ativos. Obtivemos respostas de 16, representando uma taxa de resposta de 50%, com uma média de experiência de aproximadamente 32 anos. Entre os Comandantes de Batalhão, a participação foi ainda mais expressiva, com 26 das 38 lideranças respondendo ao questionário, equivalente a uma taxa de resposta de 68,4%, e uma média de experiência profissional próximo a 20,6 anos. Importante destacar que, do Estado Maior, composto por 11 profissionais, recebemos respostas de 8, indicando uma taxa de resposta de aproximadamente 72,7%, com uma média de experiência de 21,5 anos. Essa ampla participação dos diversos níveis hierárquicos dentro da PMSC confere uma robustez significativa aos dados coletados, assegurando uma base sólida para análises confiáveis e representativas sobre a gestão do conhecimento na instituição. As taxas de resposta obtidas conferem também representatividade aos achados para cada segmento, permitindo identificar padrões entre as percepções de Coronéis, Comandantes e Oficiais do Estado Maior. A diversidade e a quantidade de respostas permitem uma avaliação abrangente das percepções e práticas relativas à gestão do conhecimento, refletindo um panorama bastante fiel das atitudes e comportamentos em diferentes escalões da PMSC.



Gráfico 2 – Dimensão de Cultura organizacional e Liderança



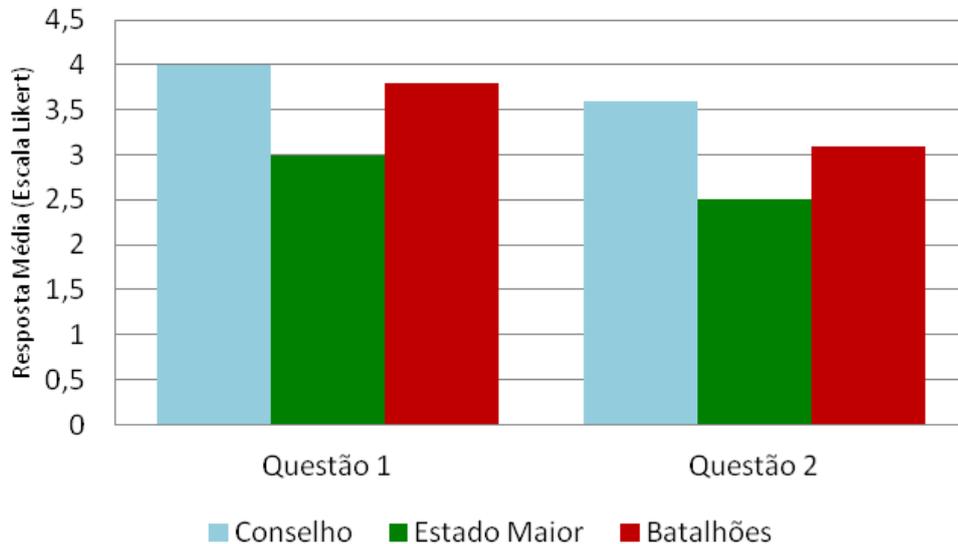
Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

Em relação à dimensão "Cultura Organizacional e Liderança", avaliada pelas três primeiras questões do instrumento, os resultados demonstram visões distintas conforme o nível hierárquico do respondente. No geral, os Coronéis que compõem o alto escalão estratégico da corporação foram mais positivos quanto aos aspectos culturais.

Por exemplo, ao serem questionados se “a cultura da PMSC é propícia ao compartilhamento do conhecimento”, 62,5% dos Coronéis assinalaram que concordam parcialmente com a afirmação e 31,3% que concordam totalmente. Já entre Comandantes de Batalhão, que ocupam postos de execução tática operacional, o percentual dos que concordam totalmente foi de apenas 15,4%, ao passo que 26,9% assinalaram a opção “neutro”. Por sua vez, Oficiais do Estado Maior foram ainda mais críticos, com 75% das respostas concentradas entre “neutro” e “discordo parcialmente”.

Esse padrão de maior otimismo pelos Coronéis e ceticismo crescente nos grupos subordinados repetiu-se nas demais questões associadas ao fator cultural e de liderança pró-Gestão do Conhecimento. De forma agregada, enquanto 93,8% das respostas dos coronéis situaram-se entre “concordo totalmente” e “concordo parcialmente, esse percentual caiu para 73,1% entre Comandantes e 51,2% entre Oficiais do EM.

Gráfico 3 – Dimensão de Infraestrutura Tecnológica



Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

Já no que concerne à “Infraestrutura Tecnológica”, avaliada nas questões 4 e 5 do levantamento, ocorreu fenômeno inverso: neste quesito os Comandantes de Batalhão mostraram-se sensivelmente mais satisfeitos que seus superiores hierárquicos. Ao serem questionados se “as tecnologias disponíveis na PMSC são adequadas para apoiar a GC”, 61,5% dos Comandantes assinalaram a opção “concordo parcialmente”. Os Coronéis também em sua maioria consideram as ferramentas tecnológicas adequadas, porém em grau um pouco menor de concordância (50% assinalaram esta opção). Já entre os Oficiais do Estado Maior, percebe-se clara insatisfação com os recursos da área, uma vez que 75% discordaram ao menos parcialmente da adequação tecnológica.

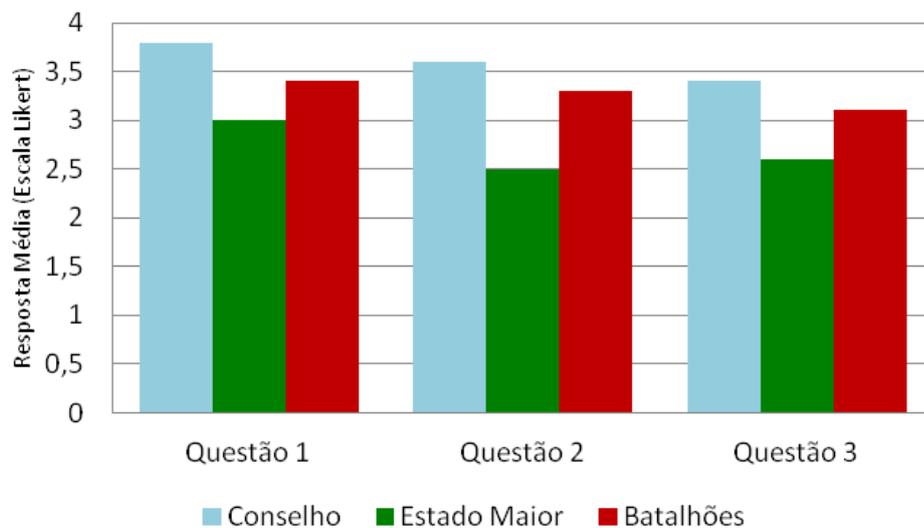
No segundo item associado à infraestrutura e investimentos em novas tecnologias, os Comandantes e Coronéis igualmente reconhecem, em sua maioria (50% e 43,8% respectivamente), que há esforços constantes de atualização tecnológica visando aprimorar a GC na corporação. Por outro lado, novamente 75% dos Oficiais do EM discordaram de tal afirmação, demonstrando descrença nos rumos da gestão da infraestrutura de TI corporativa.

Ao avaliar a “Competência e o Comprometimento dos Colaboradores” por meio das questões 6, 7 e 8, os resultados não evidenciaram discrepâncias acentuadas entre os estratos pesquisados. De maneira geral, houve média de 40 a 50% de concordância com afirmações positivas sobre o engajamento, expertise e investimentos em capacitação dos efetivos.



Porcentagens similares situaram-se na faixa neutra, o que denota incerteza ou variações entre unidades. Já discordância esteve abaixo de 25% entre Coronéis e Comandantes, com exceção dos Oficiais do EM que em sua maioria (75%) assinalaram não haver iniciativas institucionais de formação continuada em GC.

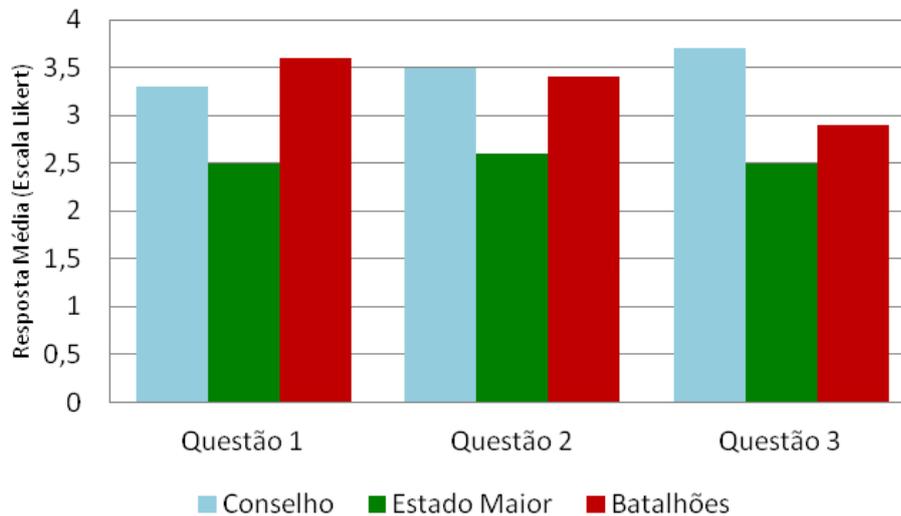
Gráfico 4 – Processos de trabalho e Conhecimento



Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

A dimensão “Processos de Trabalho e Conhecimento”, investigada pelas questões 9, 10 e 11 do levantamento, obteve resultados que espelham os padrões culturais já descritos: Coronéis e Comandantes relativamente alinhados em avaliações neutras ou parcialmente positivas; e Oficiais do EM marcadamente mais críticos.

Gráfico 5 – Competência e Comprometimento dos colaboradores

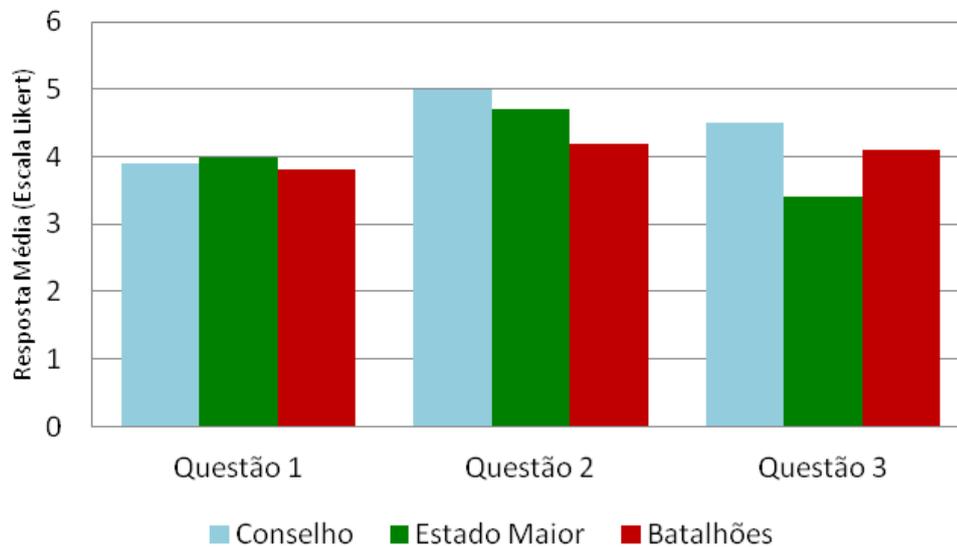


Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

Ao serem consultados se os processos de trabalho vigentes “facilitam o compartilhamento e a gestão do conhecimento”, 75% dos Oficiais discordaram ao menos parcialmente, contrastando com 56,3% dos Coronéis e 50% dos Comandantes que concordam em algum grau. Questão semelhante sobre existência de “práticas estabelecidas para a captura e disseminação de conhecimento” obteve 75% de discordância entre Oficiais de EM versus 43,8% de concordância entre os coronéis.

Por fim, a perspectiva agregada dos participantes sobre o papel e contribuições da GC na instituição, avaliada nas três questões finais, denotou elevado alinhamento, com mais de 80% de concordância em todos os grupos. No entanto, os Coronéis do alto escalão afirmaram em maior grau (93,8%) que suas contrapartes nos batalhões operacionais (84,6%) e no EM (75%) que a GC de fato está integrada às estratégias e objetivos maiores corporativos.

Gráfico 6 – Percepções sobre Gestão do Conhecimento



Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

Em síntese, a análise dos resultados por frente de investigação e por estrato amostral permitiu identificar tanto aproximações como discrepâncias de percepção que serão objeto de discussão e aprofundamento na próxima seção. De saída, nota-se avaliação consistentemente menos favorável por parte dos Oficiais do Estado Maior, exceção feita ao reconhecimento generalizado da importância estratégica da GC transversal na PMSC.

5. DISCUSSÃO

5.1 CULTURA E LIDERANÇA

No que concerne à presença dos elementos culturais e ao comprometimento da alta liderança com uma orientação para GC, nota-se discrepância acentuada entre os grupos pesquisados. Enquanto Coronéis do alto escalão mantêm visões majoritariamente positivas, Oficiais do EM e, secundariamente, Comandantes de Batalhão assumem postura bem mais cética e crítica frente a tais quesitos.

Esta polarização reflete o que Andreeva e Kianto (2012) descrevem como o papel crucial dos estratos dirigentes na moldagem da cultura organizacional, que é um determinante chave da eficácia da GC. O otimismo dos Coronéis pode indicar uma maior identificação e



engajamento com as políticas e diretrizes pró-GC, incluindo sua participação ativa na formulação dessas estruturas (Andreeva & Kianto, 2012).

Em contraste, a visão cética dos Oficiais do EM sugere uma percepção de desconexão entre o plano conceitual-normativo e as práticas cotidianas, refletindo a "dificuldade organizacional de mobilizar o conhecimento tácito acumulado" em sua conversão para diretrizes e sistemas formalizados de GC, conforme Nonaka e Takeuchi (1995) apontam.

5.2 INFRAESTRUTURA

No que diz respeito à adequação da base tecnológica para suportar iniciativas de Gestão do Conhecimento (GC), os dados revelam uma inversão nos padrões de resposta entre os grupos hierárquicos da PMSC. Os Comandantes de batalhão demonstraram maior satisfação com os recursos disponíveis em comparação aos seus superiores. Essa avaliação mais positiva pode estar alinhada com o que North (2016) descreve como a necessidade de alinhar sistemas de GC às demandas situacionais de diferentes grupos na organização.

Os sistemas em uso parecem atender às necessidades operacionais das unidades subordinadas, mas Oficiais do Estado-Maior (EM) percebem deficiências para funções mais sofisticadas, como coleta, análise e compartilhamento de informações estratégicas. Como North (2016) aponta, a falta de disponibilidade e fácil acesso a informações atualizadas e bem-preparadas, podem contribuir para essa percepção.

5.3 COMPETÊNCIA E COMPROMETIMENTO

No tocante as competências e atitude de colaboração dos efetivos para com práticas de GC, constatou-se mediano reconhecimento nos três estratos. Esse resultado reflete, consoante Nonaka e Takeuchi (1995, p. 58), a importância de qualidades subjetivas do corpo funcional para uma organização efetivamente orientada ao conhecimento.

Contudo, matizes nas avaliações podem espelhar variações entre unidades e processos organizacionais quanto à interiorização real de valores associados ao autodesenvolvimento e compartilhamento de conhecimentos por parte dos colaboradores.

5.4 PROCESSOS DE TRABALHO

As maiores diferenças de percepção entre estratos manifestaram-se quanto à incorporação de lógicas de Gestão do Conhecimento (GC) aos processos habituais de trabalho. Enquanto



prevalece uma visão positiva entre Coronéis, os Oficiais do Estado-Maior (EM) em sua maioria discordam da presença de elementos favorecedores nos fluxos operacionais.

Tal contraste entre planejadores estratégicos e os demais escalões pesquisados podem ser relacionados às discussões de Kianto e Andreeva sobre a importância do design organizacional e das práticas de gestão de recursos humanos na promoção do conhecimento nas organizações, especialmente em ambientes orientados para serviços (Kianto & Andreeva, 2014, p. 224-229). Revela-se, aqui, o desafio de traduzir modelos conceituais produzidos no alto escalão em iniciativas efetivas de GC integradas ao labor cotidiano das tropas.

5.5 VALOR ESTRATÉGICO

Não obstante as discrepâncias reconhecidas nas dimensões operacionais entre os segmentos consultados, verificou-se maciça consonância quanto ao valor fundamental da GC para o êxito institucional. Esta perspectiva está em sintonia com a visão de North (2016) sobre a gestão do conhecimento no setor público, enfatizando a importância da GC para a eficiência e eficácia operacional, bem como para a inovação e a entrega de serviços públicos de qualidade. A unanimidade dos pesquisados em torno desse atributo estratégico da GC indica tratar-se, na PMSC, mais de um desafio de implementação do que de convencimento dos principais *stakeholders*. Dessa forma, haveria terreno fértil para avançar em uma infraestrutura customizada de GC, fazendo sentido no cotidiano dos diversos públicos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo investigou a prontidão organizacional para a Gestão do Conhecimento (GC) na PMSC, explorando especificamente as percepções e avaliações da cadeia de comando em diferentes níveis e procurando compreender como ela é percebida atualmente entre os gestores. Identificamos contrastes e alinhamentos entre os entendimentos de Coronéis, Comandantes de Batalhão e Oficiais do Estado Maior sobre atributos culturais, tecnológicos e de processos, fundamentais para uma GC efetiva. Os resultados revelaram uma variação substancial na forma como a GC é percebida na corporação militar, variando conforme o nível hierárquico. O alto escalão dirigente tende a ter uma visão otimista do estágio atual e potencial futuro da GC, enquanto oficiais em comando de batalhões e no Estado Maior expressam pontos de vista mais céticos e críticos. Esta divergência pode ser explicada, em parte, pela literatura



sobre GC e sua implementação em organizações complexas (Kianto & Andreeva, 2014; Klaus, 2016).

A concordância geral sobre o valor estratégico da GC para o futuro da PMSC sugere a necessidade de desenvolver e implementar iniciativas customizadas de GC. Tais iniciativas devem ser práticas e fazer sentido no dia a dia das diferentes unidades e processos organizacionais. A padronização de processos e a implementação de plataformas de serviço são abordagens eficazes para melhorar a entrega de serviços baseados no conhecimento, como demonstrado em vários contextos do setor público (Klaus, 2016).

Este estudo estabelece uma base sólida para a estruturação de projetos de intervenção que considerem a complexidade dos contextos departamentais e operacionais na PMSC. Programas-piloto de GC que promovam o co-aprendizado e a co-criação com os grupos pesquisados podem ser eficazes na disseminação progressiva da GC pela corporação. A eficácia desses programas pode ser reforçada pelo alinhamento com as práticas de recursos humanos e o uso estratégico de TICs, como sugerido por Kianto e Andreeva (2014).

Como limitação, o estudo capturou percepções em um momento específico, sugerindo a necessidade de pesquisas futuras para monitorar avanços e identificar gargalos na GC. Pesquisas futuras devem focar na avaliação da eficácia das iniciativas de GC implementadas e explorar maneiras de otimizar essas práticas ao longo do tempo.

Em resumo, as demandas sociais dinâmicas por segurança destacam a importância da PMSC empregar o conhecimento como um ativo estratégico para agregar valor público contínuo. Soluções inovadoras baseadas em aprendizado e compartilhamento institucional são essenciais neste processo. A GC, portanto, emerge como um diferencial competitivo crucial na gestão e operacionalização da segurança pública, e a PMSC deve abraçar plenamente seu potencial para melhor servir à comunidade.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) - Código de Financiamento 001.



REFERÊNCIAS

- Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). *Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance*. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617-636. doi:10.1108/13673271211246185
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Brown, T. (2017). *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. [Rio de Janeiro]: Alta Books.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Kianto, A., & Andreeva, T. (2014). *Knowledge Management Practices*. *Knowledge Process Management*, 21(3), 221–230. DOI: 10.1002/kpm.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- North, K. (2016). *Knowledge Management in the Public Sector*. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, Special issue 1/2017, 16-27. ISSN: 2173-6405.
- North, K. (2016). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Riege, A., & Lindsay, N. (2006). *Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development*. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 24-39.