



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
CÂMPUS DE NAVIRAÍ – CPNV



RÔMULLO HENRIQUE VENTURIN

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PERDA DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL:**

**Um estudo na Polícia Militar de Mato Grosso do Sul**

Orientador: Prof. Dr. Victor Fraile Sordi

NAVIRAÍ-MS

2020

## **RESUMO**

A Polícia Militar brasileira, tradicionalmente, sofre com uma alta rotatividade do seu efetivo que dificulta a gestão e o desenvolvimento de suas atividades. A rotatividade é uma das principais causadoras da perda de conhecimento organizacional que pode culminar na perda das capacidades de execução de funções organizacionais. O objetivo deste estudo foi identificar, na perspectiva dos policiais do 12º Batalhão da Polícia Militar de Naviraí (MS), quais os aspectos relacionados à perda de conhecimento organizacional que podem estar afetando as atividades da instituição. Para isso, empregou-se uma pesquisa do tipo survey, de natureza quantitativa e qualitativa, com uma amostra de servidores efetivos do 12º Batalhão da Polícia Militar de Naviraí - Mato Grosso do Sul. Os resultados indicam que a instituição pode estar sofrendo com perda de conhecimento, devido tanto à rotatividade, quanto à defasagem de conhecimento, falta de oportunidades de compartilhamento e iniciativas institucionais de qualificação e aperfeiçoamento.

Palavras-chave: Perda de Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Conhecimento Organizacional.

## **1. INTRODUÇÃO**

O conhecimento organizacional é aquilo que as pessoas sabem sobre sua organização, produtos, processos, erros e sucessos somados aos insights e às intuições construídas por meio e, a partir, da memória de longo termo, que guarda as experiências vividas e as emoções relacionadas a estas vivências (FREIRE et al., 2012).

Dessa maneira, trata-se de um recurso valioso e fundamental para as organizações, que devem evitar perder ou desperdiçar tais recursos para manterem suas capacidades de executar suas funções (FERENHOF; DURST; SELIG, 2016).

A Polícia Militar brasileira sofre tradicionalmente com uma alta rotatividade (LOPES; FERREIRA; PORTES, 2001). O que dificulta a gestão e o desenvolvimento de suas atividades (MESQUITA NETO et al., 2004). A rotatividade é uma das principais causadoras da perda de conhecimento organizacional (POTRICH; SELIG, 2019).

O objetivo deste estudo foi identificar, na perspectiva dos policiais do 12º Batalhão da Polícia Militar de Naviraí (MS), quais os aspectos relacionados à perda de conhecimento organizacional que podem estar afetando as atividades da instituição.

Este trabalho busca orientar novos estudos que se aprofundem na gestão do conhecimento na Polícia Militar, proporcionando à instituição e aos seus gestores subsídios para ações que visem mitigar as possíveis perdas de conhecimento da organização.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Para orientar as discussões propostas no estudo é necessário compreender do que se trata a gestão do conhecimento, como ocorre a perda de conhecimento e como oportunizar oportunidades para o compartilhamento de conhecimento.

### **2.1. Gestão de Conhecimento**

Evidenciar as razões pelas quais uma organização alcança resultados extraordinários, é difícil. Esta dificuldade é associada à intangibilidade dos recursos que realmente lhe conferem a capacidade de inovação, o conhecimento organizacional (SHINYASHIKI; TREVIZAN, 2003). Em complemento, Abreu et al., (2018) mencionam a ideia de que para as empresas se manterem competitivas, devem investir em ações de treinamento e desenvolvimento, sobretudo, criando estratégias para reter seus talentos e, conseqüentemente, gerenciando o

conhecimento organizacional.

A Gestão do Conhecimento tem a finalidade de realizar a captação do conhecimento que envolve as rotinas e práticas dentro da organização com o objetivo de criar métodos para que este conhecimento seja reunido, expandido e transferido de forma a aumentar o capital intelectual organizacional (CRESCENCIO et al., 2003).

Nesse sentido, MORESI (2001) sugere que a gestão do conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na busca de seus objetivos. Este conjunto de atividades deve ter como principal meta o apoio ao processo decisório em todos os níveis. Ainda conforme o autor é preciso estabelecer políticas, procedimentos e tecnologias que sejam capazes de coletar, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento, representando fator de mudança no comportamento organizacional.

A Gestão do Conhecimento nas organizações passa pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado da organização, estes desempenhados essencialmente pelos seus colaboradores (TERRA, 2005). Uma empresa não é formada somente por prédios, mobiliário, equipamento ou tecnologia. Sua maior riqueza são seus talentos profissionais. As pessoas que desenvolvem atividades na organização é que são verdadeiramente seu “sangue e cérebro” (FERNANDEZ, 2009).

Sendo assim, a gestão do conhecimento torna-se um grande desafio para as organizações atuais, pois criar, gerenciar e compartilhar conhecimento dentro de uma organização são tarefas que envolvem, dentre outros aspectos, sua cultura, suas práticas e crenças sobre gestão de processos, de pessoas e visão sistêmica da organização (FONTANILLAS; CRUZ; DE SOUSA GONÇALVES, 2012).

## **2.2. Perda de Conhecimento**

Evidencia-se a importância da gestão do conhecimento em criar, gerenciar e compartilhar, todo o conhecimento dentro da organização. Tais processos também estão focados em evitar que ocorra a perda destes conhecimentos (FERENHOF; DURST; SELIG, 2016).

A perda de conhecimento, conforme os mesmo autores podem ser entendidos como o resultado da rotatividade de pessoal, da dissolução de equipes bem estabelecidas, da terceirização de funções importantes, da perda da capacidade da organização de executar suas funções por conta própria, dentre outros fenômenos relacionados a um processo de perda do

conhecimento anteriormente existente na organização.

Conforme supracitado, uma das principais causas de perda do conhecimento está relacionada a uma alta rotatividade de pessoal, sendo esse um dos principais temas deste estudo. Jeunon e Menicucci (2008) enfatizam que esse fenômeno da rotatividade (turnover) está relacionado a dois tipos de desligamento:

- (1) O desligamento por iniciativa do funcionário, que ocorre quando o profissional, por razões pessoais, ou mesmo profissionais, resolve encerrar a relação de trabalho. Isso pode ocorrer em virtude de sua insatisfação com o trabalho executado ou com o ambiente, bem como da possibilidade de novas perspectivas no mercado de trabalho.
- (2) O desligamento por iniciativa da organização (demissão). Que acontece geralmente quando a empresa decide desligar o funcionário, visando substituí-lo por outro mais adequado às suas necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, seja para reduzir custos, dentre outros motivos.

Seja qual a modalidade de desligamento, se a organização não sistematizou maneiras de reter os conhecimentos desses funcionários, sobretudo, os de natureza tácita, boa parte deles são perdidos com a saída desses colaboradores (FERENHOF; DURST; SELIG, 2016).

Outros fatores relacionados à rotatividade são a política salarial adotada, a política de benefícios, as oportunidades de progresso profissional oferecida, o tipo e qualidade de supervisão, a política disciplinar, as condições físicas e ambientais de trabalho e a motivação do pessoal (FERREIRA; FREIRE, 2001).

Em síntese, pode-se posicionar a rotatividade como a principal causa da perda de conhecimento. Sendo esta perda capaz de gerar impactos financeiros e não financeiros (POTRICH; SELIG, 2019).

### **2.3. Compartilhamento de Conhecimento**

Uma das principais maneiras de mitigar a perda de conhecimento é através do compartilhamento de conhecimento. Para Angeloni e Grotto (2009), ao contrário do que se pensava no passado, quando se acreditava que o detentor do conhecimento perdia poder e reputação se compartilhasse suas informações, experiências e conhecimentos, sabe-se,

atualmente, que o conhecimento não desaparece ou é depreciado quando compartilhado, pelo contrário, valoriza-se e cresce ainda mais.

SORDI et al., (2017) indicam três fatores que podem influenciar no compartilhamento do conhecimento sendo: (1) as pessoas, suas motivações e características pessoais; (2) a própria organização, sua estrutura de trabalho, cultura e estratégias; e (3) as redes e ferramentas tecnológicas que oferecem oportunidades de compartilhamento e apoiam os processos de compartilhamento.

Entende-se que o conhecimento poderia e deveria ser compartilhado de forma voluntária. No entanto, quando isso não ocorre, cabe à organização facilitar tal processo seja com incentivos financeiros ou não financeiros (ALVES; BARBOSA, 2010).

Nesse sentido, cabe à gestão organizacional buscar uma cultura favorável ao compartilhamento, oferecendo oportunidades de compartilhamento, meios mais rápidos e seguros de compartilhar, institucionalizando e prestigiando esses comportamentos na rotina da organização, criando um ambiente propício e seguro para que os colaboradores busquem e disponibilizem conhecimentos (SORDI et al., 2017).

### **3. METODOLOGIA**

Empregou-se uma pesquisa do tipo *survey*, de natureza quantitativa, com uma amostra de servidores efetivos do 12º Batalhão da Polícia Militar de Naviraí - Mato Grosso do Sul. Uma pesquisa *survey* envolve a coleta e a quantificação de dados. Uma *survey* requer um levantamento junto às fontes primárias, geralmente mediante aplicação de questionários para uma quantidade relevante de pessoas (BABBIE, 2001). No caso da presente pesquisa, utilizou-se questionários digitais (Ver Apêndice I) enviados diretamente aos participantes, onde 86 respondentes, de um batalhão de 110 policiais, fizeram parte da amostra.

Para uma população considerada homogênea (80/20), com 120 indivíduos, o cálculo amostral, com nível de confiança de 90% e erro amostral de 4%, revelou a necessidade de ao menos 84 respondentes. Nesse caso, os 86 questionários válidos coletados, foram mais que suficientes para representar o batalhão foco da pesquisa (população).

Dessa maneira, empregou-se uma pesquisa com coleta de dados primários, e, quanto aos procedimentos técnicos, com uma pesquisa de campo. A pesquisa de campo é um tipo de pesquisa que se caracteriza pelas informações obtidas diretamente com a população pesquisada (FONSECA, 2002).

A coleta de dados foi feita por intermédio de um questionário digital (Apêndice I),

composto por questões do tipo *likert* e questões fechadas, sendo distribuído pela internet através de um aplicativo de mensagens. Os participantes foram selecionados por conveniência e disponibilidade em participar da pesquisa. O pesquisador entrou em contato pessoalmente com o comandante do batalhão, solicitando autorização para realizar a pesquisa.

Os contatos com os participantes foram feitos por aplicativo de mensagens. A análise quantitativa dos dados foi estritamente descritiva, utilizando a frequência e os percentuais de respostas, assim como o contraste com a literatura sobre a temática.

#### 4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados revelam características importantes quanto à percepção da amostra de respondentes sobre questões inerentes a possível perda de conhecimento na organização focalizada no estudo.

##### 4.1. Alta Rotatividade e Perda de Conhecimento

Turnover ou rotatividade de pessoal refere-se a relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período (PINHEIRO; SOUZA, 2013). Conforme exposto na Tabela 01, percebe-se que a grande maioria da amostra de servidores (90,6%) presenciou um número elevado de saída do efetivo, seja ela por aposentadoria, transferência ou por desejo do próprio servidor.

Tabela 01: Rotatividade na Instituição

Já presenciou a saída de quantos colegas?	Frequência	(%)
Mais de 5.	77	90,6
5	3	3,5
4	3	3,5
3	2	2,4
2	0	0
1	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A rotatividade prejudica a gestão do conhecimento, já que boa parte da base de conhecimento organizacional está incorporada aos colaboradores (PROBST; RAUB;

ROMHARDT, 2009). E quando esses colaboradores deixam a organização, se a mesma não conseguir reter parte desses conhecimentos valiosos, ocorre à perda de conhecimento (MASSINGHAM, 2018).

Argumenta-se que uma alta rotatividade pode vir a ser uma característica temporária e indesejada, fruto, dentre de outros fatores, da baixa valorização dos funcionários (CARVALHO, 2016). Se realmente for o caso, uma revisão do plano de carreira e reajustes dos salários podem ser ações que visem minimizar a alta rotatividade sugerida pelos respondentes.

Quando alguém deixa a equipe, as atividades sofrem mudanças que em maior ou menor grau afetam a organização. Assim como um motor que para de funcionar caso alguma engrenagem se deteriore, a organização também sente essa saída imediatamente (FERNANDEZ, 2009).

Apesar de 90,7% dos respondentes terem presenciado mais de 5 saídas de colegas, para 60% dos respondentes essa rotatividade não é alta. Com 41,2% que discordam totalmente e 18,8% que discordam parcialmente, conforme expresso na Tabela 02. Talvez essa percepção seja influenciada no comparativo com outros batalhões e estados onde a rotatividade é ainda maior (ARAÚJO, 2016).

Tabela 02: Percepção de Rotatividade no Departamento

Alternativas	Frequência	(%)
Discordo Totalmente	35	41,2
Discordo Parcialmente	16	18,8
Indiferente.	7	8,2
Concordo Parcialmente	18	21,2
Concordo Totalmente	9	10,6

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se também, conforme a Tabela 03, que o intervalo de tempo dos servidores na organização é alto. 38,8% dos respondentes indicam estar a mais de 10 anos na corporação. E outros 34,1% indicam que estão a mais de 5 anos.

Tabela 03: Tempo na Instituição

Tempo em anos	Frequência	(%)
---------------	------------	-----



1 à 5	23	27,1
6 à 10	29	34,1
11 à 15	11	12,9
16 à 20	6	7,1
Mais de 20.	16	18,8

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Dessa maneira, qualquer nível de rotatividade nesse cenário é preocupante. Basta imaginar o quanto foi gasto com treinamento, com a burocracia contratual, benefícios, encargos e outros gastos operacionais não tão facilmente mensuráveis, para notarmos que de uma forma ou de outra, a organização sempre sai perdendo (FERNANDEZ, 2009).

Uma forma de amenizar os problemas causados pela rotatividade é oferecendo um ambiente propício com oportunidades de compartilhar conhecimento entre os colaboradores (SORDI et al., 2017). Esses autores identificaram possíveis barreiras ao compartilhamento de conhecimento. Essas barreiras serão discutidas na seção 4.3.

Outra evidência importante da pesquisa é o fato de que 68,6% dos respondentes afirmam procurar seus superiores ou colegas de departamento para obter informações para resolução de problemas em sua rotina de trabalho, conforme disposto na Tabela 04.

Tabela 04: Fontes de Informação para Resolução de Problemas

Alternativas	Quantidade de Respostas	(%)
Meus colegas de departamento.	28	32,6
Meu/Minha superior(a)	31	36
Sistemas de Informação da Instituição.	4	4,7
Manuais, Cartilhas, Documentos Institucionais	2	2,3
Internet	19	22,1
Outros	2	2,4

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Se os servidores são as principais fontes de informação e conhecimento (Tabela 04), a saída dos mesmos, indicada pela rotatividade, seja ela alta ou regular, não pode ser desprezada. Ainda em relação a percepção dos participantes quanto à rotatividade, quando questionados se percebiam que seus departamentos já haviam perdido muito conhecimento

quando um determinado líder/gestor deixou o departamento, seja por promoção, transferência, aposentadoria, 54% deles concordaram totalmente ou parcialmente que sim, essas perdas em algum nível ocorrem.

Tabela 05: Perda de Conhecimento com a saída de líderes

Alternativas	Quantidade de Resposta	(%)
Discordo Totalmente	8	9,4
Discordo Parcialmente	13	15,3
Indiferente.	18	21,2
Concordo Parcialmente	33	38,8
Concordo Totalmente	13	15,3

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Os líderes, segundo Sordi, Nakayama e Cunha (2017), são os principais responsáveis pelo compartilhamento de conhecimento nas organizações e não raramente, são os indivíduos com mais acesso a treinamentos e desenvolvimento, por funcionarem como disseminadores. Dessa forma, além de cuidados com a rotatividade no geral, ações que visem gerenciar a rotatividade dos líderes podem ser fundamentais para evitar a perda de conhecimento organizacional.

#### 4.2. Defasagem de Conhecimento

Buscou-se tratar neste estudo, também, do possível gap entre os conhecimentos existentes e os conhecimentos necessários para o bom desempenho individual e organizacional, o que a literatura trata como “defasagem do conhecimento” (ZACK, 1999). Como o contexto organizacional hoje é permeado por rápidas mudanças, o que o colaborador e a organização sabem hoje, pode ser que não seja o que novas estratégias da organização exijam para amanhã. Em outras palavras, a organização sempre estará à procura de novos e atualizados conhecimentos, caso contrário, perderá a capacidade de executar suas estratégias (ZACK, 1999).

Conforme disposto na Tabela 06, para 76,4% dos respondentes da pesquisa, os conhecimentos necessários para as atividades, em algum grau, vêm mudando. Sendo que para 28,2% da amostra, essa mudança acontece rapidamente. O que endossa a necessidade de uma constante atualização e minimização dos possíveis gaps da defasagem de conhecimento.

Tabela 06: Sinto que os conhecimentos necessários para o desempenho da minha função estão mudando rapidamente

Alternativas	Frequência	%
Discordo Totalmente	0	0
Discordo Parcialmente	11	12,9
Indiferente	9	10,6
Concordo Parcialmente	41	48,2
Concordo Totalmente	24	28,2

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Em resposta a essas mudanças, 42,4% discordam em algum grau, que a instituição esteja se atualizando e se adaptando rapidamente, conforme exposto na Tabela 07. Isso deve ser levado em consideração para futuras decisões institucionais.

Tabela 07: Sinto que a instituição está se atualizando e se adaptando rapidamente às mudanças no exercício da profissão.

Alternativas	Frequência	%
Discordo Totalmente	17	20
Discordo Parcialmente	19	22,4
Indiferente	5	5,9
Concordo Parcialmente	37	43,5
Concordo Totalmente	7	8,2

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Buscando tratar do mesmo tema, mas agora ao nível individual, dos servidores efetivos que participaram da pesquisa, ao serem questionados se possuem os conhecimentos necessários para exercer as atividades diárias, 64,7% concordam parcialmente ou totalmente e 32,9% discordam parcialmente ou totalmente (Tabela 08). Porém, quando a questão se dirigiu ao conhecimento dos colegas (Tabela 09), sobre se os respondentes acreditavam que os colegas possuíam os conhecimentos necessários, para desempenhar bem suas funções, o

índice de concordância total ou parcial caiu para 48,3% e o índice de discordância parcial ou total disparou para 47%.

Tabela 08: Acredito que tenho todos os conhecimentos necessários para as tarefas que exerço em minha rotina de trabalho.

Alternativas	Frequência	%
Discordo Totalmente	12	14,1
Discordo Parcialmente	16	18,8
Indiferente	2	2,4
Concordo Parcialmente	51	60,0
Concordo Totalmente	4	4,7

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Tabela 09: Acredito que meus colegas possuem todos os conhecimentos necessários para as tarefas que exercem em suas rotinas de trabalho.

Alternativas	Frequência	%
Discordo Totalmente	12	14,1
Discordo Parcialmente	28	32,9
Indiferente	4	4,7
Concordo Parcialmente	39	45,9
Concordo Totalmente	2	2,4

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Ainda quanto à defasagem de conhecimento na instituição, quando os respondentes foram questionados se a instituição fornecia todas as informações e conhecimentos necessários para o desempenho de sua função, 61,2% responderam que discordam parcialmente ou totalmente desta afirmação. O que aumenta o risco de defasagem de conhecimento, na medida em que os colaboradores precisam buscar essas informações e conhecimentos fora da instituição, sem a “curadoria” institucional.

Tabela 10: A instituição fornece todas as informações e conhecimentos necessários para o desempenho da minha função.

Alternativas	Frequência	(%)
Discordo Totalmente	29	34,1

Discordo Parcialmente	23	27,1
Indiferente.	6	7,1
Concordo Parcialmente	23	27,1
Concordo Totalmente	4	4,7

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Em síntese, os dados coletados sugerem que a instituição necessita de novos investimentos em ações que busquem atualizar seus colaboradores com os conhecimentos necessários para desempenhar suas funções no contexto atual, diminuindo a defasagem de conhecimento e os consequentes problemas decorrentes desse processo.

### 4.3. Compartilhamento de Conhecimento

Ficou evidente nas seções anteriores que a Polícia Militar, assim como outras instituições, podem estar sofrendo com perda de conhecimento e com dificuldades em reter, atualizar e disseminar conhecimentos aos novos policiais.

Um dos processos de gestão do conhecimento mais importantes para mitigar a perda de conhecimento é o compartilhamento de conhecimento. Parte-se do pressuposto que, conhecer os fatores envolvidos e as possíveis barreiras ao compartilhamento de conhecimento, pode ser um avanço para futuras iniciativas que visem facilitar tais processos (SORDI et al., 2017).

A amostra de servidores efetivos que participaram da pesquisa foi questionada se os companheiros com mais tempo de serviço se preocupavam em passar seus conhecimentos aos recém-chegados (Tabela 11). Para 73%, essa preocupação existe em algum nível. Sendo 50,6% o índice de respondentes que concordam parcialmente.

Tabela 11: Meus colegas com mais tempo de serviço se preocupam em passar seus conhecimentos para os recém-chegados.

Alternativas	Frequência	(%)
Discordo Totalmente	4	4,7
Discordo Parcialmente	16	18,8
Indiferente.	3	3,5
Concordo Parcialmente	43	50,6

Concordo Totalmente	19	22,4
---------------------	----	------

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No entanto, para 55,3% dos policiais, houve, em algum nível, dificuldades para conseguir informações e conhecimentos de colegas com mais tempo de serviço, quando ingressaram na instituição (Tabela 12).

Tabela 12: Tive algum tipo de dificuldade quando ingressei na instituição para conseguir informações e conhecimentos de colegas com mais tempo de serviço.

Alternativas	Frequência	(%)
Discordo Totalmente	6	7,1
Discordo Parcialmente	22	25,9
Indiferente.	10	11,8
Concordo Parcialmente	38	44,7
Concordo Totalmente	9	10,6

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Ainda sobre o compartilhamento de conhecimentos, quando foram questionados sobre a facilidade em que ocorre a troca de conhecimento entre os policiais, 45,9% concordam parcialmente ou totalmente com a fácil troca de conhecimentos entre os agentes e 42,4% discordam parcialmente ou totalmente dessa facilidade (Tabela 13).

Tabela 13: A troca de informações e conhecimentos entre meus colegas ocorre com facilidade.

Alternativas	Frequência	(%)
Discordo Totalmente	19	22,4
Discordo Parcialmente	17	20,0
Indiferente.	10	11,8
Concordo Parcialmente	30	35,3
Concordo Totalmente	9	10,6

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Evidenciam-se dessa maneira possíveis dificuldades para o compartilhamento de conhecimento na organização. Normalmente essas dificuldades estão relacionadas às barreiras

para quem busca conhecimento (destinatário) e (2) Barreiras para quem disponibiliza conhecimento (fonte) (SORDI et al., 2017).

Segundo os autores, as principais barreiras para quem busca conhecimento geralmente são: Escassez de Tempo Hábil, Falta de Confiança, Deficiências Tecnológicas, Limitações de Layout e Problemas de Comunicação e Relacionamento. Já as principais barreiras para quem disponibiliza conhecimento são: Tempo Disponível Propensão a Retenção de Conhecimento, Alta Competitividade, Auto Eficácia, Falta de Confiança e Problemas Comportamentais e de Relacionamento.

Evidentemente cada organização possui uma realidade diferente com necessidades distintas. Nesse sentido, conforme Sordi et al. (2017), o papel da gestão da Polícia Militar nesse contexto, seria perceber quais as barreiras existentes, quais os fatores envolvidos e construir estratégias que modifiquem tal cenário. Buscando uma cultura favorável ao compartilhamento, oportunizando meios mais rápidos e seguros de compartilhar, institucionalizando e prestigiando esses comportamentos na rotina da organização, criando assim um ambiente propício para o compartilhamento de conhecimento.

Nesse sentido, quando os participantes foram questionados sobre se há momentos suficientes em que os líderes/gestores e seus subordinados trocam conhecimentos, informações e experiências (ver Tabela 14), 16,5% discordaram totalmente e 38,8% discordaram parcialmente, um forte indicador de que esse pode ser um dos problemas a serem trabalhados na perspectiva da gestão do conhecimento na instituição.

Já quando os participantes foram questionados se existem oportunidades suficientes de compartilhamento de informações e conhecimentos sobre o trabalho durante a minha rotina de serviço (ver Tabela 15), somente 8,2% discordam totalmente e 25,9% discordam parcialmente, o que pode indicar que as oportunidades de compartilhamento entre líderes e liderados sejam mais escassas.

Tabela 14: Há momentos suficientes em que os líderes/gestores e seus subordinados trocam conhecimentos, informações e experiências.

Alternativas	Frequência	(%)
Discordo Totalmente	14	16,5
Discordo Parcialmente	33	38,8
Indiferente.	8	9,4
Concordo Parcialmente	22	25,9
Concordo Totalmente	8	9,4

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Tabela 15: Existem oportunidades suficientes de compartilhamento de informações e conhecimentos sobre o trabalho durante a minha rotina de serviço.

Alternativas	Frequência	(%)
Discordo Totalmente	7	8,2
Discordo Parcialmente	22	25,9
Indiferente.	9	10,6
Concordo Parcialmente	41	48,2
Concordo Totalmente	6	7,1

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Em síntese, existem ao menos três conjuntos de fatores cruciais ao compartilhamento, estes fatores estão relacionados: (1) às pessoas, suas motivações e características pessoais; (2) à própria organização, sua estrutura de trabalho, cultura e estratégias; e (3) às redes e ferramentas tecnológicas que oferecem oportunidades de compartilhamento e apoiam os processos de compartilhamento (SORDI et al., 2017). Uma análise mais profunda desses aspectos na instituição pesquisada pode ser de grande valia para ações de melhoria do compartilhamento de conhecimento, e, conseqüentemente, na busca por impedir a perda de conhecimento organizacional.

#### **4.4. Percepção Quanto a Necessidade de Mais Oportunidades Para Aquisição de Conhecimento**

Como foi observado nos tópicos anteriores, percebe-se haver dificuldades nos processos de compartilhamento de conhecimento na instituição pesquisada. Entretanto, salienta-se que esses processos de compartilhamento de conhecimento, não dependem somente de o agente buscar esse conhecimento, mas também da instituição facilitar esses momentos de trocas (SORDI et al., 2017).

Alguns questionamentos neste mesmo sentido foram feitos aos participantes. Quando questionados se achavam que a instituição poderia realizar mais ações de qualificação e treinamentos para manter os servidores preparados para o exercício da profissão (ver Tabela 16), 96,5% concordaram totalmente ou parcialmente com essa afirmação, sendo 75,3% em total concordância. O que pode indicar uma fragilidade quanto ao quantitativo de ações de



qualificação na instituição.

Outro questionamento diz respeito à possibilidade de criação de mais oportunidades de troca de conhecimentos entre a equipe, e novamente um grande percentual concordou com essa afirmação (ver Tabela 17). 95,3% policiais concordaram totalmente ou parcialmente com a afirmação, sendo 60% com total concordância. É plausível inferir que a instituição pode melhorar nesse ponto.

Tabela 16: Acho que a instituição poderia realizar mais ações de qualificação e treinamentos para manter os servidores preparados para o exercício da profissão.

Alternativas	Frequência	(%)
Discordo Totalmente	0	0
Discordo Parcialmente	1	1,2
Indiferente.	2	2,4
Concordo Parcialmente	18	21,2
Concordo Totalmente	64	75,3

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Tabela 17: Podemos criar mais oportunidades de troca de conhecimentos entre a equipe.

Alternativas	Frequência	(%)
Discordo Totalmente	0	0
Discordo Parcialmente	2	2,4
Indiferente.	2	2,4
Concordo Parcialmente	30	35,3
Concordo Totalmente	51	60,0

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Os participantes também foram questionados sobre ações que visam preparar de forma contínua sucessores para os cargos de liderança/gestão (ver Tabela 18). Já que a sucessão da liderança é um fator importante para evitar a perda de conhecimentos (MASSINGHAM, 2018). 57,6% discordaram totalmente ou parcialmente da afirmação, sugerindo que a preparação de sucessores pode ser outro ponto a ser melhorado.

Ainda na mesma temática, os respondentes foram questionados sobre a existência de colegas em preparação para assumir cargos de liderança /gestão no futuro (ver Tabela 19).

Desta vez, 48,2% concordaram parcialmente ou totalmente com a afirmação, o que pode indicar que a busca dessa preparação está sendo individual, não via instituição. Os dados da Tabela 20 corroboram com essa hipótese.

Tabela 18: Percebo haver ações que visem preparar de forma contínua sucessores para os cargos de liderança/gestão.

Alternativas	Frequência	(%)
Discordo Totalmente	24	28,2
Discordo Parcialmente	25	29,4
Indiferente.	10	11,8
Concordo Parcialmente	21	24,7
Concordo Totalmente	5	5,9

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Tabela 19: Observo a existência de colegas em preparação para assumir cargos de liderança /gestão no futuro.

Alternativas	Frequência	(%)
Discordo Totalmente	8	9,4
Discordo Parcialmente	19	22,4
Indiferente.	17	20,0
Concordo Parcialmente	30	35,3
Concordo Totalmente	11	12,9

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Identificou-se que 62,4% dos policiais apontam buscar qualificação e aperfeiçoamento fora da instituição, sendo através de treinamentos e cursos custeados pelo próprio policial ou com graduações, especializações e pós-graduação (Ver Tabela 20). Outra evidência que indica que a instituição poderia oferecer mais oportunidades para a aquisição e compartilhamento de conhecimentos.

Tabela 20: Você já procurou se qualificar para o exercício da profissão por iniciativa individual?

Alternativas	Frequência	(%)
Não, só via instituição mesmo.	32	37,6

Sim, com treinamentos, cursos e workshops pagos (fora da instituição).	18	21,2
Sim, com graduações, especializações e pós-graduações (fora da instituição).	33	38,8
Outros	2	2,4

---

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Os resultados evidenciam que a instituição pode estar sofrendo com perda de conhecimento, devido tanto à rotatividade, quanto à defasagem de conhecimento, falta de oportunidades de compartilhamento e iniciativas institucionais de qualificação e aperfeiçoamento. Cabe à gestão organizacional da instituição promover ações que visem melhorar esses aspectos, fundamentando-se nas evidências disponibilizadas neste estudo e no referencial teórico disponível.

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo da pesquisa foi identificar, na perspectiva dos policiais do 12º Batalhão da Polícia Militar de Naviraí (MS), quais os aspectos relacionados à perda de conhecimento organizacional que podem estar afetando as atividades da instituição.

Os resultados sugerem que a instituição pode estar sofrendo com perda de conhecimento. Dentre os aspectos relacionados, os mais críticos, conforme os respondentes foram à rotatividade do efetivo, a possível defasagem de conhecimentos necessários para a execução das rotinas de trabalho, a falta de oportunidades de compartilhamento, sobretudo, entre gestores/líderes e subordinados/liderados e a falta de iniciativas institucionais de qualificação e aperfeiçoamento.

Além desses aspectos, observou-se que existem muitos policiais com mais de cinco anos de serviços prestados à instituição, o que implica em um risco ainda maior de perda de conhecimentos profundamente necessários para a organização pesquisada. Outro ponto a se destacar, é que as principais fontes de informação e conhecimento utilizadas pela amostra de participantes são os próprios colegas e os gestores/líderes. Nesse caso, a rotatividade implica em ainda mais problemas à medida que essas fontes de informação e conhecimento deixam a instituição.

Ressalta-se que cabe à gestão organizacional da instituição promover ações visando mitigar a perda de conhecimento, fundamentando-se nas evidências disponibilizadas neste

estudo e no referencial teórico disponível. Futuros estudos que se aprofundem na gestão do conhecimento na Polícia Militar e ofereçam soluções e iniciativas específicas para esse contexto e natureza de atuação, são recomendados.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Eliane; AGUIAR DE SOUZA, Marcos; DE OLIVEIRA FLEURY, Luis Felipe. A influência da anomia e do comprometimento organizacional sobre a intenção de rotatividade em organizações. **Actualidades en Psicología**, v. 32, n. 125, p. 51-69, 2018.

ALVES, Alessandra; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**, v. 39, n. 2, p. 115-128, 2010.

ANGELONI, Maria Terezinha; GROTTTO, Daniela. A influência na cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 8, n. 2, p. 76-93, 2009.

ARAÚJO, Leandro Stangherlin. Relação entre o processo de planejamento estratégico e a estrutura organizacional: o caso PMMG. 2016. **Tese de Doutorado**. Mestrado em Administração.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. BH: Editora da UFMR, 2001.

CARVALHO, Diana Vieira de. **A Construção do Conhecimento em Organizações de Alta Rotatividade**: Um estudo de caso sobre empresas juniores. Rio de Janeiro, RJ: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2016.

CRESCÊNCIO, Tatiane; DE AZAMBUJA, Ricardo Alencar; DIAS, Paulo Roberto. **Gestão do conhecimento e inteligência competitiva**. FURB: Brasília, 2003.

FERENHOF, Helio Aisenberg; DURST, Susanne; SELIG, Paulo Mauricio. Desperdício e Perda de Conhecimento: Do que se trata?. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 4, p. 38-57, 2016.

FERNANDEZ, Henrique Montserrat. **A perda do conhecimento da empresa originada pelo alto turnover**. <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 02/10/2020, v. 6, n. 4, p. 08, 2009.

FERREIRA, Mário César; FREIRE, Odaléa Novais. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 175-200, 2001.

FONSECA, João José Saraiva da. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. João José Saraiva da Fonseca, 2002.

FONTANILLAS, Carlos Navarro; CRUZ, Eduardo Picanço; DE SOUSA GONÇALVES, Jaqueline Pimentel. A gestão do conhecimento e os processos de informações nas organizações: estudo de caso em uma empresa off shore. **Sustainable Business International**

**Journal**, n. 18, 2012.

FREIRE, Patrícia de Sá et al. Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 41-51, 2012.

JEUNON, Ester Eliane; MENICUCCI, CMB de F. O turnover na hotelaria econômica: um estudo nos hotéis IBHIS de Belo Horizonte e Betim. En **SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO**, v. 5, 2008.

LOPES, Daniellie Bráz Rocha; FERREIRA, Soraia Aparecida Alves; PORTES, Patrícia Cristina Paiva. **Estresse e qualidade de vida no trabalho na polícia militar do estado de Minas Gerais**. Minas Gerais, 2001.

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

MESQUITA NETO, Paulo de. Policiamento comunitário e prevenção do crime: a visão dos coronéis da Polícia Militar. **São Paulo em Perspectiva**, v. 18, n. 1, p. 103-110, 2004.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da informação**, v. 30, n. 2, p. 35-46, 2001.

PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. **Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia-SEGeT**, Rio de Janeiro, 2013.

POTRICH, Lúcia Neumann; SELIG, Paulo Maurício. RISCOS E IMPACTOS DA PERDA DE CONHECIMENTO NO SETOR DE TECNOLOGIA: RELAÇÃO COM FATORES HUMANOS. In: **Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–Ciki**. 2019.

PROBST, Gilberto; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Bookman Editora, 2009.

SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; TREVIZAN, Maria Auxiliadora; MENDES, Isabel Amélia Costa. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 11, n. 4, p. 499-506, 2003.

SORDI, Victor Fraile et al. Fatores determinantes ao compartilhamento de conhecimento nas organizações: a perspectiva bidirecional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 2, p. 225-246, 2017.

SORDI, Victor Fraile; NAKAYAMA, Marina Keiko; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. O papel da liderança na criação e compartilhamento de conhecimento organizacional. **Revista Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação (Rgcti)**, Brasília, v. 1, n. 2, p. 45-52, 06 nov. 2017. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RGCTI/article/view/10284/6015>. Acesso em: 21 out. 2020.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2005.

ZACK, Michael H. Developing a knowledge strategy. **California management review**, v. 41, n. 3, p. 125-145, 1999.

## APÊNDICE I

### Questionário (Google Forms)

Responda as questões a seguir utilizando uma escala de 1 a 5, onde ao assinalar "1" você estará "discordando totalmente" e ao assinalar "5" você estará "concordando totalmente".

1- Sinto que os conhecimentos necessários para o desempenho da minha função estão mudando rapidamente. \*

Escolher

2- Acredito que tenho todos os conhecimentos necessários para as tarefas que exerço em minha rotina de trabalho. \*

Escolher

3- Meus colegas com mais tempo de serviço se preocupam em passar seus conhecimentos para os recém-chegados. \*

Escolher

4- A instituição fornece todas as informações e conhecimentos necessários para o desempenho da minha função. \*

Escolher

5- Acredito que meus colegas possuem todos os conhecimentos necessários para as tarefas que exercem em suas rotinas de trabalho. \*

Escolher

6- Sinto que a instituição está se atualizando e se adaptando rapidamente às mudanças no exercício da profissão. \*

Escolher

7- A troca de informações e conhecimentos entre meus colegas ocorre com facilidade. \*

Escolher

8- Há uma rotatividade alta do efetivo no meu departamento. Vários servidores entrando e vários saindo, todos os anos. \*

Escolher

9- Percebo que meu departamento já perdeu muito conhecimento quando um determinado líder/gestor deixou o departamento seja por promoção, transferência, aposentadoria, etc.... \*

Escolher

10- Tive algum tipo de dificuldade quando ingressei na instituição para conseguir informações e conhecimentos de colegas com mais tempo de serviço. \*

Escolher

11- Acho que a instituição poderia realizar mais ações de qualificação e treinamentos para manter os servidores preparados para o exercício da profissão. \*

Escolher

12- Percebo haver ações que visem preparar de forma contínua sucessores para os cargos de liderança/gestão. \*

Escolher

13- Podemos criar mais oportunidades de troca de conhecimentos entre a equipe. \*

Escolher

14- Há momentos suficientes em que os líderes/gestores e seus subordinados trocam conhecimentos, informações e experiências. \*

Escolher

15- Existem conhecimentos e informações úteis sobre as minhas atividades em cartilhas, livros, tutoriais, vídeos, relatórios, etc.. oferecidos pela instituição. \*

Escolher

16- Observo a existência de colegas em preparação para assumir cargos de liderança /gestão no futuro. \*

Escolher

17- É comum buscarmos informações e conhecimentos nos sistemas tecnológicos da instituição (SIGO, SGI, INFOSEG, etc..). \*

Escolher

18- Existem oportunidades suficientes de compartilhamento de informações e conhecimentos sobre o trabalho durante a minha rotina de serviço. \*

Escolher

19- Existem informações e conhecimentos suficientes nos sistemas tecnológicos da instituição. \*

Escolher

20- O acesso as informações e conhecimentos nos sistemas tecnológicos da instituição é fácil. \*

Escolher

As questões a seguir são para você assinalar as alternativas que mais se encaixam na sua realidade. Você pode assinalar mais de uma alternativa. Se por acaso faltar alternativas, utilize a opção "outros" e escreva o que achar mais adequado.

21- Quando precisa resolver um problema durante o serviço, onde você costuma procurar informações e conhecimentos? (Pode assinalar mais de uma opção) \*

Meus colegas de departamento.

Meu/Minha superior(a).

Sistemas de Informação da Instituição.

Manuais, Cartilhas, Documentos Institucionais.

Internet.

Parentes e Amigos.

Outro:

22- Você já procurou se qualificar para o exercício da profissão por iniciativa individual? (Pode assinalar mais de uma opção) \*

Não, só via instituição mesmo.

Sim, com treinamentos, cursos e workshops pagos (fora da instituição).

Sim, com graduações, especializações e pós-graduações (fora da instituição).

Outro:

Sobre você...

23- A quanto tempo está na instituição? \*

1 a 5 anos.

6 a 10 anos.

11 a 15 anos.

16 a 20 anos.



Acima de 20 anos.

24- Desde que entrou na instituição, passou por quantas ações de qualificação ou treinamentos promovidos pela própria instituição? \*

Uma.

Duas.

Três.

Quatro.

Cinco.

Mais de 5.

25- Desde que entrou na instituição, seja por transferência, aposentadoria, promoção ou qualquer outro motivo, você já presenciou a saída de quantos colegas? \*

1

2

3

4

5

Mais de 5.