

**(X) Graduação ( ) Pós-Graduação**

**PERDA DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: Um estudo na Polícia Militar de Mato Grosso do Sul**

**Victor Fraile Sordi,**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS),  
victor.sordi@ufms.br

**Romullo Henrique Venturin,**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS),  
sdventurin126@gmail.com

**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 de um Batalhão da Polícia Militar de Mato Grosso do Sul, 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 de um Batalhão da Polícia Militar de 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.

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 de um Batalhão da Polícia Militar de Mato Grosso do Sul, 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, com uma amostra de servidores efetivos de um Batalhão da Polícia Militar de Mato Grosso do Sul. Utilizou-se questionários digitais 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). 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. 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. 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).

Observa-se também, 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. 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).

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. 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. Porém, quando a questão se dirigiu ao conhecimento dos colegas, 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%.

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.

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. Para 73%, essa preocupação existe em algum nível. Sendo 50,6% o índice de respondentes que concordam parcialmente. 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. 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.

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.

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, 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.

Os participantes também foram questionados sobre ações que visam preparar de forma contínua sucessores para os cargos de liderança/gestão. 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. 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.

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. Outra evidência que indica que a instituição poderia oferecer mais oportunidades para a aquisição e compartilhamento de conhecimentos.

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

- 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.
- 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.
- 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.
- POTRICH, Lídia 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.
- 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.