

Práticas de Gestão do Conhecimento na Polícia Militar de Minas Gerais: um diálogo entre tradição e contemporaneidade em favor da aprendizagem organizacional

Antônio Hot Pereira de Faria¹

João Paulo Fiúza da Silva²

Luiz Eduardo Mateus Machado³

Resumo: O presente artigo foi elaborado com o objetivo de identificar e analisar as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) existentes na Polícia Militar de Minas Gerais, buscando estabelecer um paralelo com as práticas documentadas em publicações especializadas na área. Para tanto, foi realizada revisão de literatura que analisou um total de 11 artigos publicados em periódicos no Brasil e no exterior, buscando identificar os relatos de práticas em organizações públicas e privadas. Seguiu-se à revisão de literatura a análise bibliográfica e documental de leis, normativos internos, sítios eletrônicos e outros documentos existentes da organização analisada. Como resultados, foi observado que a Polícia Militar já executa práticas de GC como os bancos de talentos, repositórios de conteúdos e ferramentas de conteúdo, mas ainda possui espaço de outras práticas relatadas pela literatura especializada.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; conhecimento; gestão da informação; aprendizado organizacional; competências.

¹Doutor em Geografia e Mestre em Administração. Email: hot.pmmg@gmail.com. Lattes(<http://lattes.cnpq.br/1883311701870888>). ORCID (<https://orcid.org/0000-0003-0543-7503>).

² Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG (2017). Possui graduação em Ciências Militares - Área de Defesa Social pela ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS (2007) e graduação em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros (2010). E-mail: jpfsilva1983@gmail.com. CV: <http://lattes.cnpq.br/8188529402542923>.

³ Mestrando em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro; Especialista em História Militar pela Universidade do Sul de Santa Catarina (2020), Especialista em Segurança Pública pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação/Academia de Polícia Militar (2021), Especialista em Ciências Jurídicas pela Universidade da Cidade de São Paulo (2018), possui Master Business Advanced em Gestão de Projetos pelo Centro Universitário de Maringá (2016), participou do Curso Superior Internacional para Oficiais das Nações Unidas (ONU) – Bucareste/Romênia (2019), é graduado em Ciências Militares - UEMG/Academia de Polícia Militar de Minas Gerais (2009), é Bacharel em Direito - Universidade Cruzeiro do Sul (2018). Capitão na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG).



Knowledge Management Practices in Polícia Militar de Minas Gerais: a dialogue between tradition and contemporaneity in favor of organizational learning

Abstract: This paper was written aimed to identify and analyze the Knowledge Management (KM) practices ongoing in the Polícia Militar de Minas Gerais (uniformized police agency of Minas Gerais State), addressing a comparison with the practices documented in KM specialized papers. Thus, where searched for publications in Brazil and abroad, where KM practices in public and private organizations were identified. After literature review, a bibliographic and document analysis of laws was done, approaching internal rules, electronic sites and other existing documents of the organization. The finds points that the organization already performs talent bank practices, GC holders as content spaces and tools of other practices related by the specialized literature.

Keywords: knowledge management; knowledge; information management; organizational learning; skills.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento e aprendizagem organizacional são construtos considerados cada vez mais relevantes para as organizações públicas e privadas e para o meio acadêmico desde o final da década de 1980 por representarem ativos valiosos para a construção de capacidades distintivas, em um ambiente cada vez mais dinâmico, competitivo, ocupado por máquinas e computadores e com volume de dados em crescimento exponencial (PRUSAK, 2001; DUARTE; CASIMIRO, 2020).

Nesta ambiência, a Gestão do Conhecimento (GC) é uma disciplina que tem ocupado lugar de relevo, assim como a Gestão da Informação (GI), Ciência da Informação (CI) e outras relacionadas, pois combinadas são capazes de criar condições para que as organizações possam criar, codificar, disseminar e utilizar dados, informações, conhecimentos e competências em favor do incremento de desempenho organizacional (ZIVIANI *et al.*, 2019; DONATE; PABLO; 2015).

Não obstante haja um verdadeiro consenso sobre a importância da GC para o crescimento das organizações, sejam públicas ou privadas, é fato que somente o fortalecimento desta corrente de pensamento é totalmente inócuo se outros fatores igualmente relacionados a ela não sejam considerados e postos em prática, tais como o direcionamento estratégico, a conformação da cultura organizacional,



o suporte por meio de recursos e, obviamente, a conversão de todo este arranjo sistêmico em práticas que materializem a gestão do conhecimento (ZYRIANOFF *et al.*, 2021; ZIVIANI *et al.*, 2019; GUPTA; ARONSON, 2000).

Destarte, o presente trabalho tem por objetivo identificar e analisar as práticas de GC que estejam em curso na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), à luz da literatura especializada, de modo a verificar se tais ações existem e se estão alinhadas ao que é praticado por outras organizações, do setor público e privado.

A organização foi escolhida por ser o local de trabalho dos pesquisadores-autores, facilitando o acesso aos dados e informações necessários para a pesquisa. Além disso, a proposta da pesquisa é contribuir com a organização escolhida em uma perspectiva diagnóstica, fornecendo uma produção que possa encetar a autocrítica e iniciativas que posicionem a PMMG em nível próximo ao que é considerado o estado d'arte pela literatura.

Trabalhos como este não constituem novidade, havendo inúmeros semelhantes publicados. À guisa de exemplo, pode-se citar os realizados por Alavi, Keyworth e Leidner (2005), Sá *et al.* (2013) e Amante e Petri (2017), bem como houve esforço semelhante do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) com a publicação dos resultados de pesquisa em forma de texto para discussão no ano de 2015, com a apresentação de farto levantamento sobre as práticas de Gestão do Conhecimento em diversos órgãos do Governo Federal do Brasil. Contudo, tem-se que ainda poderá contribuir na perspectiva acadêmica como conhecimento incremental e no aspecto empírico e social, possui relevância para ensejar melhorias nas práticas de GC da organização analisada.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO: ORIGENS, CONCEITOS E DEBATES SOBRE SUA APLICAÇÃO

O tema da Gestão do Conhecimento (GC) é objeto de debate nos contextos acadêmico e organizacional. As discussões em regra giram em torno do objeto de estudo e gerenciamento da GC, sobre a natureza autônoma desta disciplina em relação à Gestão da Informação e até mesmo sobre a possibilidade de gerenciamento do conhecimento como ativo organizacional. Nesta seção, pretende-se apresentar qual o estado d'arte deste debate.



A importância da informação e do conhecimento como ativo para a elaboração de estratégias e para obtenção de vitórias em empreendimentos dos mais diversos, das guerras aos negócios, é tão antiga quanto a fundação da história como se conhece. Relatos desta relevância estão registrados em obras que refletem os feitos de grandes Generais como Napoleão Bonaparte, que ao refletir sobre a Batalha de *Austerlitz* discorre sobre a importância do estudo e da experiência para formação de um bom capitão de tropas (GODINHO, 2019, p. 154). De igual modo, nas prescrições do clássico *Arte da Guerra* de Sun Tzu, o lendário autor defende o quão importante é um comandante dotado de saber e experiência e do quanto é fundamental que a tropa tenha informações sobre as condições de batalha e sobre o inimigo (TZU, 2012).

Tal aspecto impõe dificuldades para se estabelecer com precisão o nascimento das disciplinas da Gestão da Informação (GI) e da Gestão do Conhecimento, mas no quadro atual tem-se que a primeira remonta o início da década de 1930 e a segunda nos exórdios da década de 1990 (BARBOSA, 2008; PRUSAK, 2001). Embora atualmente sejam consideradas autônomas, é cediço na literatura especializada que a Gestão da Informação antecedeu a Gestão do Conhecimento, fornecendo, inclusive, as bases de organização para a GC, havendo uma intrínseca ligação entre os objetos de ambas (DUARTE e CASIMIRO, 2020).

Em estudo sobre as origens e relações entre a GI e GC, Barbosa (2008) discorre que GI teria surgido como disciplina em meados da década de 1930, quando da publicação da obra *Traité de Documentation* por Paul Otlet, cuja proposta foi de sistematizar os conhecimentos sobre o processo de produção, reprodução, descrição, classificação, conservação, consulta e arquivo de documentos e de outros aspectos correlatos (OTLET, 1934).

A obra de Otlet é paradigmática na construção do conceito de GI, na medida em que define as bases para a delimitação do escopo da disciplina em torno das unidades de informação explícitas, ou seja, aquelas que estão dispostas em documentos, quaisquer que sejam as suas formas de apresentação, isto é, escritos, fotográficos, áudios, vídeos ou qualquer meio de reprodução.



Ainda segundo Barbosa (2008) nos idos de 1945 Bush (1945) ratificou o escopo da GI em tratar as unidades explícitas de informação e mesmo antes da invenção do transistor e do computador, já propunha o suporte tecnológico à disciplina, ao apresentar um conceito denominado *Memex*. O *Memex* pode ser considerado como um precursor dos indexadores e buscadores de arquivos como Google, Bing e similares que se tornaram tão comuns a partir dos anos 2000 e com o advento da internet e da *web*, embora nunca tenha sido implementado quando de sua concepção. Propunha Bush (1945, p. 99):

Consider a future device for individual use, which is a sort of mechanized private file and library. It needs a name, and, to coin one at random, 'memex' will do. A memex is a device in which an individual stores all his books, records, and communications, and which is mechanized so that it may be consulted with exceeding speed and flexibility. It is an enlarged intimate supplement to his memory⁴.

A visão vanguardista de Bush (1945) toma força a partir da década de 1960 com o reconhecimento cada vez maior de que informações de qualidade, relevante e de forma oportuna constituíam verdadeiros ativos organizacionais, tão importantes como os recursos humanos ou materiais, na medida em que qualificavam substancialmente o processo decisório e a estratégia da organização. Surge então a compreensão de que haveria a necessidade de se implantar processos organizacionais para gestão da informação ou *Information Resources Management* (IRM) como modelo para gerenciamento desses ativos. Este movimento se fortalece nas décadas seguintes, sendo influenciado pelo projeto do Governo dos Estados Unidos implantado na década de 1980 intitulado *Paperwork Reduction Act*⁵, marcado pela incorporação de sistemas informatizados para suporte à gestão da informação (BERGERON 1996).

⁴ Considere um futuro dispositivo para uso individual, que é uma espécie de biblioteca e arquivo privado mecanizado. Ele precisa de um nome e, para cunhar um ao acaso, 'memex' servirá. Um memex é um dispositivo no qual um indivíduo armazena todos os seus livros, registros e comunicações, e que é mecanizado para que possa ser consultado com extrema rapidez e flexibilidade. É um suplemento íntimo ampliado à sua memória. (Tradução dos autores)

⁵ Lei de Redução da Utilização de Papel (tradução livre dos autores).



Na esteira do crescimento da GI como temática de enfoque acadêmico e investimento corporativo, surge na década de 1990, ainda que não exatamente de forma tão linear, a disciplina de Gestão do Conhecimento (GC), impulsionada pelo reconhecimento cada vez mais compartilhado de que para além do conhecimento explícito que era objeto de gerenciamento da GI, havia nas organizações algo ainda mais potente e determinante para a sua competitividade, produtividade e eficiência: o conhecimento que não poderia ser digitalizado, codificado ou facilmente compartilhado (PRUSSAK, 2001).

Para Prussak (2001) três fatores contribuíram para fortalecer a disciplina de GC: a globalização; a ubiquidade da computação; e a visão organizacional centrada no conhecimento.

A globalização fez com que as organizações ao se depararem com uma competição em nível global tivessem que analisar, afinal, quais eram suas competências distintivas e quais eram suas deficiências, ou seja, o que sabiam fazer, quem sabia fazer o mesmo e o que deveriam saber fazer e não sabiam (PRUSSAK, 2001; BARBOSA, 2008).

A ubiquidade ou a presença maciça da computação nos processos organizacionais expandiram incomparavelmente o volume e a disponibilidade de informações, para todos os membros de uma organização. Nestes termos, o conhecimento tácito ou os saberes individuais, adquiridos a partir das experiências pessoais ou compartilhadas, passaram a ser mais valiosos, pois não eram passíveis de codificação e fácil disseminação via sistemas informatizados (*idem*).

A visão organizacional centrada no conhecimento guarda estreita relação com o aspecto anterior se funda na compreensão de que uma organização é um conjunto organizado de recursos que “sabe fazer algo” (produto, serviço, processo etc.), de modo que o seu principal ativo é o conjunto de competências disponíveis na firma, formado pela combinação das capacidades individuais e coletivas de seus integrantes (COASE, 1993).



Ainda segundo Prussak (2001), pelo menos quatro áreas do conhecimento contribuíram, ao longo do tempo, para a formação da GC como se conhece atualmente: a Economia; a Sociologia; e a Filosofia e a Psicologia.

A Economia contribuiu a partir da percepção de que havia grande variedade em processos produtivos e conseqüentemente de produtividade e lucratividade nas mesmas organizações quando separadas geograficamente. Chegou-se à conclusão de que tais variações resultavam de capacidades individuais ou coletivas decorrentes do conhecimento tácito e da experiência dos trabalhadores, competências estas que operavam a despeito dos protocolos padronizados para toda a organização (PRUSSAK, 2001; GEHANI, 2002).

A Sociologia com a compreensão de como os processos de interação com o conhecimento se dão no mundo do trabalho com a formação de redes internas e de comunidades. Questões como porque as pessoas compartilham ou não compartilham conhecimento; a maneira como usam, modificam ou ignoram o que aprenderam com outras pessoas passam a ser relevantes no contexto organizacional e objeto de estudo e contribuíram para a formação do campo da Gestão do Conhecimento (PRUSSAK, 2001).

Por outro lado, a Filosofia e Psicologia antecederam e contribuíram com a GC ao estabelecerem diferenciações entre o conhecimento tácito e explícito, rebuscando a reflexão Aristotélica sobre o “Saber fazer” (conhecimento tácito) e o “Saber o quê” (conhecimento explícito), construtos que são fundamentais para a adequada compreensão de como os processos relacionados à GC ocorrem e podem, portanto, serem objeto de alguma espécie de gerenciamento (*idem*).

Passados aproximadamente 30 anos do que se poderia denominar de fundação teórica da disciplina de GC, denota-se que esta ainda se encontra em franco crescimento e maturação, estando menos consolidada que a GI, o que se explica pelo seu curto tempo de existência até então, tornando-se absolutamente esperado que seus aspectos epistemológicos e metodológicos ainda estejam em construção (BARBOSA, 2008).



Tal aspecto, faz com que haja discussões sobre a autonomia da GC como disciplina em relação à GI, dado que há semelhanças entre elas e até mesmo com a Ciência da Informação (DUARTE; CASIMIRO, 2019).

Não obstante as aproximações, há um consenso de que há alguns elementos distintivos entre ambos, especialmente pelo fato de a GC incorporar os aspectos relacionados ao aprendizado em nível individual, de equipe e organizacional, além de conferir muita importância do conhecimento tácito.

Isto posto, a GC pode ser considerada como um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência (BATISTA, 2012), ou como definido por Nonaka e Takeuchi (1997) é um processo de criar, adquirir, transferir, documentar e aplicar o conhecimento (NONAKA & TAKEUCHI, 1995).

Duarte e Casimiro (2020, p. 122) definem a GC como “uma ferramenta empregada para criar ambientes favoráveis à interação de pessoas que têm assuntos em comum, com o intuito de que esse relacionamento socialize e externalize novos conhecimentos acerca dos argumentos abordados”.

Hoffman (2009) estabelecem critérios para demarcar a distinção entre ambas as disciplinas, conforme demonstrado no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Aspectos distintivos entre a Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento

Características	Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento
Foco	Informação ou conhecimento explicitado	Conhecimento tácito, aprendizagem e competências individuais
Processos	Organização e tratamento da informação	Descoberta, criação e compartilhamento do conhecimento
Conceitos Relacionados	Sistemas de informação, gestão eletrônica de documentos	Capital intelectual, ativos intangíveis, aprendizagem, competências, inteligência organizacional
Aplicação	Facilitado	Dificultado pela complexidade



Características	Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento
Influências	Mais dependente das tecnologias de informação e comunicação	Mais dependente da cultura organizacional e estratégias organizacionais

Fonte: Hoffmann (2009, p. 32).

Fica evidenciado, por todo o exposto, que a GC é uma disciplina mais abrangente em relação à GI, ao abarcar elementos não considerados por esta última, tais como fluxos informais de informação, a cultura organizacional, e as práticas voltadas à explicitação e aproveitamento do conhecimento tácito disponível na organização.

3 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Como discutido na seção anterior deste artigo a GC é uma disciplina em consistente crescimento e transformação, seja no tocante à relevância para as organizações, seja quanto ao interesse acadêmico em aprofundar a compreensão sob as suas perspectivas ontológica e epistemológica, aspectos estes que repercutem diretamente nas práticas organizacionais voltadas à GC.

Com o fortalecimento de áreas como a Engenharia do Conhecimento e Inteligência Artificial (IA), cada mais presentes nos processos e práticas de GC, as concepções clássicas como as propostas por Nonaka e Takeuchi (1997) no sentido de dividir o conhecimento em tácito e explícito (dimensão epistemológica) e de que apenas os seres humanos são fontes de conhecimento (dimensão ontológica) tendem a estarem vencidas em um prazo cada vez mais curto.

A produção de conteúdo por Inteligência Artificial é uma realidade e já há discussões, inclusive, sobre os direitos relacionados à propriedade intelectual sobre criações feitas por estes programas de computador, ou seja, pelos conhecimentos por eles gerados (SOUZA e JACOSKI, 2018; PAULICHI e WOLOWSKI, 2022).

Não há dúvidas de que tal transformação provocará profundas mudanças nas práticas de GC em um futuro próximo, de tal modo em que um estudo de natureza idêntica a este certamente irá apresentar experiências diversas das verificadas na



revisão de literatura que constituirá o objeto desta seção, representativa do quadro atual.

As práticas de GC, como afirma Terra (2001 *apud* Sá *et al.*, 2013) consistem em práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual, apoiadas em um arranjo sistêmico de esforços no plano organizacional e individual, estratégico e operacional, bem como em normas formais e informais que são conhecidas e observadas nos diversos níveis organizacionais.

Tais ações são fundamentais para o êxito dos objetivos da GC, pois constituem instrumentos imprescindíveis, embora não únicos, para viabilizar a descoberta, a codificação, a disseminação, a criação de significado e a utilização dos diversos corpos de conhecimentos latentes na organização, e que possam ser transformados em capital intelectual e, conseqüentemente, em competência distintiva em nível organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; BARBOSA, 2008; CHOO, 2006).

Importante ressaltar, que embora sejam representativas da implementação da política de GC de uma organização, há um consenso de que não são suficientes para torná-la efetiva, dinâmica e sustentável.

Fatores como a cultura organizacional, a política de recursos humanos, a estrutura da organização, o envolvimento e a visão estratégica da Alta Administração compartilhada na forma de diretrizes claras, o investimento em tecnologia da informação e da comunicação, bem como o suporte materializado em recursos também são considerados fundamentais para garantirem um alto desempenho em gestão do conhecimento, em qualquer organização, pública ou privada (SÁ *et al.*, 2013; ALAVI; KAYWORTH; LEIDNER, 2005; GUPTA; IYER; ARONS, 2000).

Tal destaque se mostra indispensável, vez que apesar de não constituírem o escopo deste artigo, os fatores supramencionados não podem ser negligenciados na condução de qualquer estratégia voltada à GC em qualquer organização.

Feitas tais considerações, segue-se em direção ao objetivo deste artigo que é discorrer sobre as práticas de GC identificadas na Polícia Militar de Minas Gerais, em perspectiva comparada às que foram identificadas na revisão de literatura.



A revisão de literatura realizada para este estudo abrangeu publicações nacionais e internacionais e para localização destas foram realizadas pesquisas na base do Google Acadêmico (ou Google Scholar) por se tratar de uma base gratuita e capaz de indexar diversas outras bases abertas e fechadas. Ao todo foram analisadas onze publicações, selecionadas por meio da técnica de bola de neve, conforme será detalhado na seção de metodologia.

Da análise foi possível constatar que as técnicas e práticas de GC apresentam pouca variação entre os diversos estudos, sendo possível organizá-las nas três categorias de consideradas pelo método denominado *Organizational Knowledge Assessment* (OKA)⁶ (BRAUN; MUELLER, 2014), segundo adaptação conceitual proposta por Batista e Quant (2015, p. 14):

- I. Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de **gestão de recursos humanos** que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento.
- II. Práticas ligadas primariamente à **estruturação dos processos organizacionais** que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional.
- III. Práticas cujo foco central é a **base tecnológica e funcional** que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração. (grifo dos autores)

No Quadro 2 a seguir são apresentadas as práticas de GC citadas com maior recorrência pela literatura considerada para análise, demonstrando serem, portanto, adotadas comumente em organizações públicas e privadas, no contexto nacional e internacional.

⁶ Modelo de avaliação de maturidade de gestão do conhecimento nas organizações criado pelo Banco Mundial, cujo objetivo é avaliar a capacidade de utilização adequada dos seus ativos intelectuais (BRAUN; MUELLER, 2014).



Quadro 2 - Práticas de Gestão do Conhecimento identificadas na revisão de literatura

Categoria	Prática	Referências
Base tecnológica e funcional e Estruturação de processos organizacionais	Portais e repositórios corporativos de conhecimento	Alavi, Keyworth e Leidner (2005) Alves e Campos (2021) Inkinen, Kianto e Vanhala (2015) Rechberg e Syed (2014) Zyrianoff <i>et al.</i> (2021)
Base tecnológica e funcional	Ferramentas de comunicação e interação entre colaboradores	Sá <i>et al.</i> (2013) Alavi, Keyworth e Leidner (2005) Amante e Petri (2017) Alves e Campos (2021) Batista e Quandt (2015) Zyrianoff <i>et al.</i> (2021)
Básica tecnológica e funcional	Páginas Amarelas	Alavi, Keyworth e Leidner (2005) Amante e Petri (2017) Inkinen, Kianto e Vanhala (2015) Zyrianoff <i>et al.</i> (2021)
Gestão de recursos humanos	Comunidades de Conhecimento (ou de Práticas)	Alavi, Keyworth e Leidner (2005) Amante e Petri (2017) Batista e Quandt (2015) Inkinen, Kianto e Vanhala (2015) Rechberg e Syed (2014) Zyrianoff <i>et al.</i> (2021)
Gestão de recursos humanos	Espaços de convivência e socialização (Ba)	Alves e Campos (2021) Maravilhas e Martins (2019) Batista e Quandt (2015) Rechberg e Syed (2014) Zyrianoff <i>et al.</i> (2021)
Gestão de recursos humanos	Treinamentos, Educação Corporativa e/ou universidade corporativa	Alves e Campos (2021) Tyagi <i>et al.</i> (2015) Batista e Quandt (2015) Inkinen, Kianto e Vanhala (2015) Rechberg e Syed (2014) Zyrianoff <i>et al.</i> (2021)
Estruturação dos processos organizacionais	Narrativas ou storytellings	Amante e Petri (2017) Batista e Quandt (2015) Inkinen, Kianto e Vanhala (2015)



Categoria	Prática	Referências
		Zyrianoff <i>et al.</i> (2021)
Gestão de recursos humanos	Coaching e Mentoring	Amante e Petri (2017) Batista e Quandt (2015) Rechberg e Syed (2014) Zyrianoff <i>et al.</i> (2021)
Base tecnológica e funcional	Ferramentas Wiki	Batista e Quandt (2015) Terres e Piantá (2020) Zyrianoff <i>et al.</i> (2021)
Base tecnológica e funcional e Gestão de recursos humanos	Bancos de talentos	Amante e Petri (2017) Batista e Quandt (2015) Paula e Cianconi (2007) Zyrianoff <i>et al.</i> (2021)

Fonte: elaborado pelos autores.

A fim de se estabelecer a uniformidade terminológica para a análise e discussão posteriores, cada uma das práticas identificadas deve ser considerada conforme a seguinte definição:

- a) **Portais e repositórios corporativos de conhecimento:** são portais em ambiente Web ou intranet organizacional contendo dados, informações e conhecimentos produzidos dentro e fora das respectivas organizações, mas que sejam compreendidos como úteis para a aquisição de competências pelos colaboradores da organização, contribuindo para o desenvolvimento do capital intelectual da empresa (ALAVI; KEYWORTH; LEIDNER, 2005; ALVES; CAMPOS, 2021).

As informações são organizadas e categorizadas por assunto e/ou área temática, facilitando a consulta e consumo pelos usuários.

- b) **Ferramentas de comunicação e interação entre colaboradores:** Ferramentas de tecnologia da informação e comunicação que permitem a interação comunicacional ou colaborativa entre colaboradores da organização mesmo que integrem equipes, departamentos ou áreas diferentes, ainda que estejam separados geograficamente (SÁ *et al.*, 2013; ALAVI; KEYWORTH; LEIDNER, 2005; ALVES; CAMPOS, 2021; AMANTE; PETRI, 2017; BATISTA; QUANDT, 2015).



São exemplares destas ferramentas os chats, os fóruns, os serviços de e-mail corporativos, espaços virtuais para trabalho em equipe e de compartilhamento de documentos.

- c) **Páginas Amarelas:** Prática de GC baseada em uma ferramenta de tecnologia da informação que permite a pesquisa e identificação de pessoas que sejam referência em determinados assuntos ou que possuam competências para comporem equipes de projeto (ALAVI; KEYWORTH; LEIDNER, 2005; AMANTE; PETRI, 2017).
- d) **Comunidades de Conhecimento (ou de Práticas):** Redes de conhecimento formais ou informais constituídas em torno de uma temática de interesse comum entre os participantes, que compartilham informações, conhecimentos e experiências, ainda que não relacionados a projetos da organização, mas por afinidade ou comprometimento com o assunto.
- Estas redes podem contar com mecanismos de incentivo providos pela organização, incluindo o fornecimento de tecnologia de suporte, recursos financeiros para estruturação ou premiações de incentivo (ALAVI; KEYWORTH; LEIDNER, 2005; AMANTE; PETRI, 2017; BATISTA; QUANDT, 2015).
- e) **Espaços de convivência e socialização (Ba):** Salas ou espaços específicos para realização de socializações ou interações. São considerados esses ambientes as Fab labs, Ba's ou salas de jogos (ALVES; CAMPOS, 2021; BATISTA; QUANDT, 2015; MARAVILHAS; MARTINS, 2019).
- f) **Treinamentos, Educação Corporativa e/ou universidade corporativa:** atividades de treinamentos teóricos ou práticos, sendo considerado os mentores dos treinamentos a pessoa que detém o conhecimento a ser gerido ou processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização, podendo ser ofertada por uma universidade corporativa (ALVES; CAMPOS, 2021; BATISTA; QUANDT, 2015; TYAGI *et al.*, 2015).



- g) **Narrativas ou storytellings:** consiste na externalização e transmissão de conhecimentos de forma oral, narrando-se experiências e vivências passadas, além dos aprendizados gerados por elas, com o objetivo de gerar aprendizagem e *insights* nos ouvintes (AMANTE; PETRI, 2017; BATISTA; QUANDT, 2015).
- h) **Coaching e Mentoring:** Processos de transferência de conhecimentos a partir da orientação, compartilhamento de experiências e acompanhamento de atividades e do desenvolvimento de forma individualizada, por alguém especialista ou sênior em determinada área. Distingue-se o primeiro do segundo pelo fato de no *coaching* não haver a participação do orientador no desempenho das atividades da organização, enquanto no *mentoring* esta participação é ativa (AMANTE; PETRI, 2017; BATISTA; QUANDT, 2015).
- i) **Ferramentas Wiki:** Os ambientes Wiki são páginas web destinadas à produção, compartilhamento e validação colaborativa de conteúdo. Em regra, contam com a definição de papéis diversos para moderação e validação do conteúdo (administradores, *checkusers*, *oversights* etc.). (TERRES; PIANTÁ, 2020; BATISTA; QUANDT, 2015).
- j) **Bancos de Talentos:** são sistemas informatizados ou até mesmo listas em planilhas cujo conteúdo é a relação de colaboradores da organização ou da rede que ela compõe juntamente com as respectivas competências gerenciais, técnicas, atitudinais e experiências dos profissionais, independente da forma de aquisição destas competências, ou seja, se formal ou informal, se acadêmica ou profissional. Os bancos de talentos fornecem dados e informações que podem ser utilizados em processos de seleção interna ou externa de pessoal para processos de GC, como treinamentos, composição de equipes de projetos, criação de conteúdo e iniciativas semelhantes (AMANTE; PETRI, 2017; BATISTA; QUANDT, 2015; PAULA; CIANCONI, 2007).



Identificadas as práticas de GC mais comuns segundo a revisão de literatura, a próxima seção cuidará de apresentar os aspectos metodológicos, que serão sucedidos pela análise e discussão dos dados.

4 METODOLOGIA

Para o alcance do objetivo proposto para este artigo foi realizada uma pesquisa com objetivo descritivo e abordagem qualitativa, utilizando-se os procedimentos de revisão de literatura para a construção do referencial teórico e de análise bibliográfica e documental para a composição do conjunto de dados a serem analisados na seção seguinte, que constitui o objetivo deste trabalho.

Para a revisão de literatura, foi realizada uma revisão de conveniência, nos estritos termos mencionados por Siddaway; Wood; Hedges (2019) e Galvão; Ricarte (2019), ou seja, “aquela na qual o pesquisador reúne e discorre sobre um conjunto de trabalhos científicos que julga importante para o tratamento de uma temática”, mas diferentemente do definido pelos autores, embora não tenha sido realizada uma revisão sistemática, foram utilizados critérios explícitos para escolha das referências utilizadas.

Para tanto, foram realizadas buscas na base Google Scholar com as entradas “práticas de gestão do conhecimento” e “*knowledge management practices*”, obtendo-se o número de 29.200 itens, coletando-se um total inicial de 27 artigos, a partir da leitura dos resumos e *abstracts*. Posteriormente, foi feita a leitura completa de cada artigo, descartando-se aqueles que não continham relatos de práticas de GC. Para a definição da amostra dos artigos, foi utilizada técnica semelhante à bola de neve conforme descrito por Borckoni; Gomes (2021), de modo que à medida que a leitura dos novos artigos não apresentava mais qualquer novidade, a seleção foi interrompida, totalizando 11 artigos considerados.

Para a fase da empírica do trabalho foram utilizadas as técnicas de revisão bibliográfica e análise documental, sendo analisadas legislações, normativos internos, relatórios, documentos físicos e eletrônicos, intranet e ambientes de aprendizagem virtual para o mapeamento das práticas de GC existentes da organização analisada.



5 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO

5.1 Breve apresentação da organização analisada

A PMMG é uma entidade pública da administração direta e, desta forma, possui atribuições e competências definidas em normas federais e em nível estadual. A atribuição das polícias militares dos Estados, dentre elas a Polícia Militar de Minas Gerais, está prevista no caput do artigo 144 da Constituição Federal como sendo “a segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: [...]”, sendo seu parágrafo 5º taxativo sobre a competência das polícias militares: “Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública [...]”.

A Constituição do Estado de Minas Gerais, por sua vez, no caput do artigo 142 dispõe que a PMMG é órgão permanente, organizado com base na hierarquia e na disciplina militares. Contemporaneamente, a PMMG está presente em todos os municípios de Minas Gerais, estrutura que segue sua estratégia de redução criminal e promoção de segurança e da sensação de segurança para a população.

5.2 Práticas de Gestão do Conhecimento identificadas na PMMG

As práticas de Gestão do Conhecimento identificadas na PMMG, conforme metodologia definida, estão apresentadas em rol expositivo abaixo.

5.2.1 Repositórios de conteúdo Intranet

A implementação da intranet da PMMG remonta ao ano de 1996, naquela época o desafio da organização era realizar o gerenciamento documental, a troca de informações de forma corporativa e ainda efetivar a prática de trabalho em grupo (*groupware*) a fim de permitir aos servidores trabalharem em conjunto por meio da comunicação, colaboração e coordenação.

Neste sentido, a intranet foi idealizada, inicialmente, para possibilitar a interligação entre todas as frações da organização, possibilitando a disseminação eficiente de informações e a automação de processos (BRANCO, 2000).



Passados mais de 20 anos desde o início do seu desenvolvimento a intranet da PMMG se tornou o *front-end* de sistemas como ementário, coleção de doutrinas operacionais, banco de talentos, envio e troca de mensagens, sistemas de gestão operacional, de gestão logística, de recursos humanos, assinatura digital e outros, tornando-se, sobretudo, um repositório de conhecimento organizacional.

Atualmente o acesso à intranet da PMMG e todo o repositório de conhecimento e informação nela inserido está disponível para acesso de todos os servidores da PMMG, sejam civis ou militares, e seu nível de alcance de conteúdo regulado pelo local de trabalho e/ou função do servidor, mediante uso de senha de acesso.

5.2.2 Portal de Periódicos

O portal de periódicos da PMMG é administrado pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação, Unidade que integra a Academia de Polícia Militar, encarregada do planejamento, execução, acompanhamento, avaliação, difusão e desenvolvimento das políticas de pesquisa em nível institucional.

O portal de periódicos está hospedado em ambiente *web* e concentra as produções inseridas nos periódicos científicos e publicações acadêmicas desenvolvidas pela PMMG, proporcionando livre acesso aos trabalhos, tornando-se um ambiente de para diálogos entre pesquisadores, estudiosos e acadêmicos, sobretudo, das temáticas relacionadas à segurança pública, ciências policiais e militares.

5.2.3 Resolução de passagem de função

A resolução de passagem de função se trata de uma normativa destinada a disciplinar os procedimentos para transmissão de cargos e funções na PMMG e, assim, preservar e registrar o conhecimento acumulado e produzido pelo servidor que exerce a função.

A resolução foi publicada em 11 de fevereiro de 2021 e recebeu a numeração 5.065, sua dinâmica de transmissão e compartilhamento de conhecimento se baseia na execução de protocolo específico e confecção de relatório de acordo com o nível organizacional. A norma considera que a passagem de função representa a



transmissão de boas práticas de gestão do conhecimento e da informação, evitando a perda de saberes produzidos pela gestão em vias de ser substituída.

5.2.4 Ensino de Polícia Militar

O ensino de Polícia Militar segue o contido na Diretriz de Ensino da Polícia Militar (DEPM) que, por sua vez, apresenta princípios e critérios que norteiam o desenvolvimento e avaliação das atividades educacionais no âmbito da organização. A norma traz, dentre outros aspectos, as modalidades de cursos e treinamentos, os listando conforme se observa:

a) Cursos de Educação de Polícia Militar: Os cursos proporcionados pela PMMG estão categorizados em três grupos, sendo:

- Cursos e programas de pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu*. São cursos que visam aprofundar estudos em determinada área e o desenvolvimento da produção intelectual para práticas inovadoras e transformadoras. Neste rol estão contidos o mestrado profissional em ciências policiais e tecnologias inovadoras; Curso de Gestão Estratégica em Segurança Pública; Curso de Especialização em Segurança Pública e os cursos modelados para servidores civis e militares da PMMG.

- Cursos superiores de graduação. Tratam-se de cursos destinados ao ingresso na carreira policial-militar e ainda à progressão na carreira. São eles o Curso de Bacharelado em Ciências Militares, Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Segurança Pública; Curso Superior de Tecnologia em Segurança Pública; Curso Superior de Tecnologia em Atividade de Polícia Ostensiva.

- Cursos de formação, atualização e aperfeiçoamento profissional. São cursos que destinados também ao ingresso na carreira policial-militar e à progressão na carreira, contudo, sem aprovação prévia dos órgãos de Sistema Estadual de Ensino. A coleção deste grupo é composta pelo Curso de Formação de Oficiais; Curso de Atualização em Segurança Pública; Curso Especial de Formação de Sargentos; Curso de Formação de Cabos e o Curso de Formação de Soldados.



Segregados dos eixos encontram-se a Residência Médica no Hospital da Polícia Militar (modalidade de ensino de pós-graduação) e o Estágio de Adaptação de Oficiais, que por sua vez, constitui etapa do concurso para ingresso de Oficiais de Saúde na PMMG.

b) Treinamento: é conceituado como o processo planejado e sistemático visando a atualização do servidor e seu aprimoramento profissional. A DEPM (MINAS GERAIS, 2022, P. 10 e 11) descreve os tipos de treinamento como:

I – Treinamento Técnico – TT: visa abordar conteúdos teóricos e práticos e oportuniza o treino para o aperfeiçoamento da prática militar, inclusive os específicos de cada área de atuação ou os de caráter extraordinário/especial;

II – Treinamento Tático – TTA: é uma atividade diária preparatória que visa orientar o efetivo a ser lançado no turno operacional nas diversas Frações, cuja participação é de todos os policiais militares empenhados em qualquer atividade operacional;

III – Treinamento de Educação Física Militar – TEFM: compreende as atividades práticas desenvolvidas sob a coordenação, preferencialmente, de oficial ou militar graduado em Educação

Física ou capacitado no Curso de Instrutor de Educação Física realizado pela PMMG, ou similar, com o objetivo de obter a higidez e o condicionamento físico, respeitada a individualidade biológica dos militares;

IV – Treinamento de Defesa Pessoal Policial – TDPP: compreende a prática de técnicas de imobilização, condução de presos, defesa e aplicação de golpes previstos nos manuais técnicos da PMMG, para a atividade operacional;

V – Treinamento com Arma de Fogo – TCAF: tem como objetivo aperfeiçoar o militar na execução correta e segura do tiro policial, aprimorar-lhe o domínio técnico de manejo e emprego de arma de fogo no serviço policial-militar;

VI – Treinamento Policial Básico – TPB: é atividade de ensino que visa atualizar e ampliar os conhecimentos e habilidades do militar em relação às técnicas e às doutrinas básicas voltadas à prática policial militar;

VII – Treinamento Complementar – TC: é um processo de educação continuada voltado para o atendimento de demandas da Instituição, que visa ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento dos militares e servidores civis da PMMG, com vistas à operacionalização e aplicação imediata das competências na prática militar.



A DEPM ainda remete ao conceito de Treinamento Completa que abrange, dentre outros, treinamentos realizados fora da Corporação, seminários, congressos, cursos intensivos e congêneres.

5.2.5 Estudos de Caso

O Estudo de Caso é um instrumento que se vale de métodos qualitativos para coligir informações, especialmente relacionados a casos ou eventos reais, buscando aprofundar o conhecimento sobre o fenômeno observado.

Na PMMG o Estudo de Caso é utilizado de acordo com a designação do gestor competente ou como ferramenta de avaliação de aprendizado em cursos e/ou treinamentos. O produto gerado é apresentado e armazenado nos repositórios institucionais.

5.2.6 Projeto Portal do Conhecimento

O projeto de desenvolvimento do Portal do Conhecimento está inserido em uma das iniciativas estratégicas da PMMG, escopo é a construção de processos e de um ambiente virtual voltado à produção, coprodução e compartilhamento de conhecimentos e saberes de interesse organizacional, visando à institucionalização e consolidação de práticas e métodos de gestão do conhecimento e ao desenvolvimento organizacional com a melhoria da contínua da performance das diversas áreas funcionais da Corporação.

O desenvolvimento de solução tecnológica capaz de convergir as diversas metodologias de compartilhamento encontra-se em fase de desenvolvimento e o projeto em fase de implementação.

5.2.7 Banco de Talentos

O Banco de Talentos da PMMG possui como um de seus objetivos consolidar a Gestão por Competências na PMMG e consiste em um sistema de informações que se destina a recolher, consolidar, analisar e socializar informações ou dados isolados relacionados ao capital intelectual da organização, em especial, do capital humano.



Dentre as atuais funcionalidades do sistema estão a disponibilidade de currículo acadêmico e profissional dos servidores e páginas amarelas, esta última entendida como um espaço para consulta aberto que possibilita a identificação, colaboradores que detenham conhecimento e expertise específicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Abordar a Gestão do Conhecimento na administração pública possui desafios peculiares, especialmente quando o objeto de estudo incide sobre organizações com fluxos informacionais complexos e sistemas gestão inseridos em contextos organizacionais tradicionais.

A Gestão do Conhecimento é objeto de estudo sob variadas perspectivas e se caracteriza pela multidisciplinaridade, abrangendo áreas como a ciência organizacional, a ciência da administração, as tecnologias da informação, sociologia e antropologia, engenharia de sistema, etc. Dado o cenário contemporâneo de transformações dinâmicas em termos sociais e organizacionais, a Gestão do Conhecimento passou a ganhar importante relevância por abranger o desenvolvimento de meios para criar, captar, disseminar e aplicar o conhecimento, nas suas diversas formas ou práticas.

Estas formas ou práticas foram apontadas neste trabalho e lastreadas com referências acadêmicas produzidas no Brasil e no Exterior, sob a perspectiva de categorização em áreas de gestão correlatas.

Reconhecendo que apenas recentemente a Gestão do Conhecimento avançou em termos práticos no campo da administração pública, buscou-se identificar e analisar como uma das organizações mais antigas do Brasil, a PMMG, com seus 247 anos, vale-se de práticas típicas de Gestão do Conhecimento.

Verificou-se que a PMMG avançou em concepções desafiadoras que marcam uma relativa rupturas na dinâmica de estruturas tradicionais, e que estão diretamente relacionadas ao desenvolvimento tecnológico, à dinâmica social e ao ganho de maturidade em Gestão do Conhecimento. De tal forma que muito do que é empregado na organização obedece a um processo, contínuo e sistemático, de



transferência e a criação de conhecimentos entre indivíduos e equipes, e destes para a organização.

REFERÊNCIAS

ALAVI, Maryam; KAYWORTH, Timothy R.; LEIDNER, Dorothy E. An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of management information systems*, v. 22, n. 3, p. 191-224, 2005.

ALVES, Rafael Rodrigues; CAMPOS, Fernando Celso de. Gestão do conhecimento e práticas de explicitação de tácito para explícito: *Uma revisão sistemática da literatura dos últimos 20 anos*. *Exacta*, v. 19, n. 4, p. 911-932, 2021.

AMANTE, Claudio José; PETRI, Cristiele Aparecida. Técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento & inovação: o caso do Instituto Federal de Santa Catarina, *XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, Mar del Plata (Arg.), nov. 2017.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Informação & Informação*, v. 13, n. 1esp, p. 1-25, 2008.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos O. *Gestão do conhecimento na administração pública: Resultados da Pesquisa Ipea 2014*. Práticas de Gestão do Conhecimento. Texto para discussão, n. 2120. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2015.

BERGERON, Pierrette. Information resources management. *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)*, v. 31, p. 263-300, 1996.

BOCKORNI, B. R. S.; GOMES, A. F. A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, v. 22, n. 1, 2021.

BRAUN, Carla Cristine; MUELLER, Rafael Rodrigo. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA-Organizational Knowledge Assessment. *Revista de Administração Pública*, v. 48, p. 983-1006, 2014.

BRANCO, Henrique José Castelo et al. Intranets. mg. gov. br: relato das experiências de intranet no setor público de Minas Gerais. 2000.

BUSH, Vannevar et al. As we may think. *The atlantic monthly*, v. 176, n. 1, p. 101-108, 1945.

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.

COASE, Ronald Harry. *The nature of the firm: origins, evolution, and development*. New York (USA): Oxford University Press, 1993.



DONATE, Mario J.; DE PABLO, Jesús D. Sánchez. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of business research*, v. 68, n. 2, p. 360-370, 2015.

DUARTE, Emeide Nóbrega; CASIMIRO, Adelaide Helena Targino. Gestão por competências, gestão do conhecimento e ciência da informação: diálogos possíveis. *Ciência da Informação*, v. 49, n. 2, 2020.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia da informação*, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019.

GEHANI, R. Chester Barnard's. *Management Decision*, v. 40, n. 10, p. 980-991, 2002.

GODINHO, Guilherme Kasmanas. *Napoleão: a arte da guerra e do poder*. São Paulo: Pé da Letra, 2019. 160 p. il.

GUPTA, Babita; IYER, Lakshmi S.; ARONSON, Jay E. Knowledge management: practices and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, v. 100, n. 1, p. 17-21, 2000.

HOFFMANN, W. A. M. *Gestão do conhecimento: desafios de aprender*. São Carlos: Compacta, 2009. 188p.

INKINEN, Henri Tapio; Kianto, Aino; VANHALA, Mika. Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, v. 10, n. 4, p. 432, 2015.

MARAVILHAS, Sérgio; MARTINS, Joberto. Strategic knowledge management in a digital environment: Tacit and explicit knowledge in Fab Labs. *Journal of business research*, v. 94, p. 353-359, 2019.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. *Resolução nº 5.065, de 11 de fevereiro de 2021*. Dispõe sobre os procedimentos para transmissão de cargos e funções na PMMG, bem como preservação e registro do conhecimento acumulado e produzido pelos respectivos ocupantes. Belo Horizonte. 2021.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. *Resolução nº 5.167, de 18 de janeiro de 2022*. Aprova as Diretrizes de Educação da Polícia Militar de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte. 2022.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. *Resolução nº 5.163, de 06 de janeiro de 2022*. Institui e regulamenta o banco de talentos da polícia Militar de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte. 2022.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

OTLET, Paul. *Traité de documentation: le livre sur le livre, théorie et pratique*. Bruxelas (Bel): Editions Mundaneum, 1934. Disponível em:



<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=NYeCiK3NP0IC&oi=fnd&pg=PA1&ots=V3fK4UZTpB&sig=oGFEOlidpaUBRCW8Ut36gp9Y7k0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 10 jul. 2022.

PAULA, Danúzia da Rocha de; CIANCONI, Regina de Barros. Práticas de gestão do conhecimento: caso dos sítios associados ao portal corporativo da FIOCRUZ. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 12, p. 49-63, 2007.

PAULICHI, Jaqueline Silva; WOLOWSKI, Matheus RIBEIRO DE OLIVEIRA. O dilema jurídico da propriedade intelectual na inteligência artificial: a máquina poderá ser titular de direito autoral?. *Revista de Direito, Inovação, Propriedade Intelectual e Concorrência*, v. 7, n. 2, p. 1-16, 2022.

PRUSAK, Laurence. Where did knowledge management come from?. *IBM systems journal*, v. 40, n. 4, p. 1002-1007, 2001.

RECHBERG, Isabel; SYED, Jawad. Knowledge management practices and the focus on the individual. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, v. 10, n. 1, p. 26-42, 2014.

SÁ, Fabiano Bento et al. Práticas de gestão do conhecimento: um estudo em organizações mineiras. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 3, n. 1, p. 114-131, 2013.

SIDDAWAY, Andy P.; WOOD, Alex M.; HEDGES, Larry V. How to do a systematic review: a best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses. *Annual review of psychology*, v. 70, p. 747-770, 2019.

SOUZA, Cezar Junior de; JACOSKI, Claudio Alcides. Propriedade intelectual para criações de inteligência artificial. *Brazilian Journal of Development*, v. 6, n. 5, p. 32344-32356, 2020.

TERRES, Pedro Toniazzo; PIANTÁ, Lucas Tubino. Wikipédia: públicos globais, histórias digitais. *Esboços: histórias em contextos globais*, v. 27, n. 45, p. 264-285, 2020.

TYAGI, Satish et al. Lean tools and methods to support efficient knowledge creation. *International Journal of Information Management*, v. 35, n. 2, p. 204-214, 2015.

TZU, Sun. *A arte da guerra: os 13 capítulos originais*. Clio Editora, 2012.

ZIVIANI, Fabricio et al. O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 24, p. 61-83, 2019.

ZYRIANOFF, Wladimir; KUNIYOSHI, Marcio Shoiti; GASPAR, Marcos Antônio; NASCIMENTO, Hugo do. Práticas de Gestão do Conhecimento e Capacidade Absortiva Aplicadas à Melhoria de Desempenho e Qualidade na Manutenção Industrial. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 2, 2021.

