



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA- UnB
Faculdade de Economia, Administração,
Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)
Departamento de Administração (ADM)
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
MBA em Gestão e Governança em Segurança Pública

CARMEN LÚCIA DA SILVA MUGICA

**GESTÃO DE CONHECIMENTO: Conflitos Entre o
Conhecimento Tradicional e as Novas Práticas
na Guarda Municipal de Porto Alegre/RS**

**Porto Alegre - RS
2025**

CARMEN LÚCIA DA SILVA MUGICA



GESTÃO DE CONHECIMENTO: Conflitos Entre o Conhecimento Tradicional e as Novas Práticas na Guarda Municipal de Porto Alegre/RS

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação/MBA em Gestão e Governança de Segurança Pública, da Universidade de Brasília, como requisito à obtenção do título de Especialista em Gestão e Governança de Segurança Pública.

Orientador(a): Profa. Dra. Patrícia Guarnieri dos Santos

**Porto Alegre - RS
2025**

CARMEN LÚCIA DA SILVA MUGICA



GESTÃO DE CONHECIMENTO: Conflitos Entre o Conhecimento Tradicional e as Novas Práticas na Guarda Municipal de Porto Alegre/RS

Trabalho de Conclusão de Curso defendido, em Sessão Pública, e aprovado pela Banca Examinadora, composta pelos seguintes membros avaliadores:

Orientador(a): Profa. Dra. Patrícia Guarnieri dos Santos

Porto Alegre – RS, _____ de _____ de 2025.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Patrícia Guarnieri dos Santos (Orientador)
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA- UnB

Examinador
Titulação
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA- UnB

Examinador
Titulação
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA- UnB

**Porto Alegre - RS
2025**

GESTÃO DE CONHECIMENTO: Conflitos Entre o Conhecimento Tradicional e as Novas Práticas na Guarda Municipal de Porto Alegre/RS

KNOWLEDGE MANAGEMENT: Conflicts Between Traditional Knowledge and New Practices in the Municipal Guard of Porto Alegre/RS



Carmen Lúcia da Silva Mugica ¹

RESUMO: O presente artigo científico investiga a gestão do conhecimento na Guarda Municipal de Porto Alegre/RS, abordando o desafio da coexistência entre o conhecimento tradicional e as novas práticas de modernização. Por meio de um estudo exploratório, a pesquisa analisa os componentes tácito, explícito e cultural do conhecimento, buscando identificar e transformar o conhecimento em um ativo estratégico para a instituição. A metodologia adotada permite visualizar como a gestão do conhecimento pode solucionar conflitos culturais e facilitar a adaptação a novas práticas, um desafio comum em organizações com gestão de pessoas significativa.

Palavras-chave: Guarda Municipal; Porto Alegre; Gestão de Conhecimento; Conflito; Tácito; Explícito; Cultural.

ABSTRACT: This scientific article investigates knowledge management in the Municipal Guard of Porto Alegre/RS, addressing the challenge of coexistence between traditional knowledge and new modernization practices. Through an exploratory study, the research analyzes the tacit, explicit and cultural components of knowledge, seeking to identify and transform knowledge into a strategic asset for the institution. The methodology adopted allows us to visualize how knowledge management can solve cultural conflicts and facilitate adaptation to new practices, a common challenge in organizations with significant people management.

Keywords: Municipal Guard; Porto Alegre; Knowledge Management; Conflict; Tacit; Explicit; Cultural.

SUMÁRIO:

1. INTRODUÇÃO; 2. GESTÃO DE CONHECIMENTO; 2.1 Conhecimento Tácito; 2.2 Conhecimento Explícito; 3. CONFLITO CULTURAL E A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO; 4. A VOZ DO SERVIDOR PÚBLICO: Um Relato sobre a Realidade do Trabalho; 5. GUARDA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE: Problemas e Soluções da Gestão; 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS; REFERÊNCIAS.

1. INTRODUÇÃO

O estudo deste artigo visa abordar a intrincada relação entre gestão do conhecimento, conflitos culturais e a evolução das práticas em instituições de segurança pública, tendo como estudo de caso a Guarda Municipal de Porto Alegre/RS. A gestão do conhecimento, com seu foco na transformação de informações em conhecimento prático, emerge como ferramenta crucial para navegar os desafios impostos pela coexistência de saberes tradicionais e novas metodologias.

¹ Acadêmica do Curso de Pós-Graduação/MBA em Gestão e Governança de Segurança Pública, da Universidade de Brasília. E-mail: bruxa8tempos@gmail.com.



A distinção entre conhecimento tácito e explícito, cunhada por Polanyi e popularizada por Nonaka e Takeuchi, serve como base teórica para a análise. O conhecimento tácito, arraigado na experiência e difícil de articular, contrapõe-se ao explícito, facilmente documentado e compartilhado. No contexto da Guarda Municipal, essa dicotomia se manifesta no embate entre a sabedoria acumulada dos veteranos e as práticas inovadoras trazidas pela modernização.

Os conflitos culturais, inerentes a qualquer organização com diversidade geracional e profissional, podem obstaculizar a transferência de conhecimento. A pesquisa revela, contudo, que a Guarda Municipal tem implementado estratégias eficazes para mitigar esses conflitos, promovendo o diálogo intergeracional, a mentoria e a comunicação aberta.

A análise da trajetória de uma servidora da Guarda Municipal ilustra a evolução da instituição e o papel crucial da gestão do conhecimento na adaptação às demandas da segurança pública. Os resultados da pesquisa confirmam a presença de componentes do conhecimento tácito e explícito no planejamento da demanda da instituição, evidenciando a importância da gestão do conhecimento para a tomada de decisões estratégicas e a otimização das operações.

Em suma, este artigo busca demonstrar como a gestão do conhecimento, ao valorizar tanto o saber tradicional quanto às novas práticas, pode contribuir para a construção de um ambiente de trabalho harmonioso e eficiente em instituições de segurança pública.

2. GESTÃO DE CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento engloba um conjunto de metodologias que visam gerenciar o capital intelectual da organização. Isso significa identificar, criar, renovar e compartilhar de forma eficaz o conhecimento já existente na empresa, que muitas vezes não é aproveitado em sua totalidade, com o objetivo de impulsionar o desempenho e alcançar resultados ainda melhores.

Diante da volatilidade do ambiente organizacional, a gestão do conhecimento emerge como ferramenta crucial, pois capacita as empresas a inovar e adaptar-se, transformando-as em organismos que acumulam, criam e compartilham conhecimento. Ao valorizar a informação e a tecnologia, a gestão do conhecimento visa aprimorar a capacidade competitiva (NETO, 2003, p.42).

A gestão do conhecimento se fundamenta no conceito de conhecimento,



definido como o raciocínio sobre dados e informações que impulsiona o desempenho, a tomada de decisões, a solução de problemas e o aprendizado (BECKMAN, 1999). Neste mesmo contexto, de modo organizacional, Beckman o descreve como informação processada e integrada a rotinas, sistemas e cultura, possibilitando ação. Em contraste, outros autores como, Alavi e Leidner (2001, pg. 107-136) o definem como informação interpretada individualmente, visão criticada por Nonaka, Toyama e Konno (2000, PG. 05-34), que propõem o conhecimento como um processo humano dinâmico de crenças justificadas.

A gestão do conhecimento busca transformar informações em conhecimento prático, permitindo que os colaboradores criem, compartilhem e utilizem experiências para decisões estratégicas. Considerando a variedade de abordagens, este artigo se dedica à análise crítica da 'espiral do conhecimento' proposta por Nonaka e Takeuchi (1997).

A maior necessidade de gerenciar o conhecimento surgiu do rápido avanço da tecnologia da informação e de comunicação e dos processos de reengenharia, levando à redução do quadro de pessoal nas organizações americanas e europeias, o que, na maioria dos casos, resultou no desligamento de funcionários com alto grau de especialização. Nesse contexto, em 1995, Davenport e Prusak, utilizaram pela primeira vez o termo knowledge management, traduzido como gestão do conhecimento. Para eles, o conhecimento é um fluido feito de práticas, valores, informações contextuais e hábeis compreensões estruturadas que provêem uma base para que sejam avaliadas e incorporadas novas experiências e informações. Portanto, o conhecimento está embutido não apenas nos documentos ou arquivos, mas também nas rotinas organizacionais, processos, práticas e normas. Na prática, a gestão do conhecimento inclui a identificação e o mapeamento dos ativos intelectuais ligados à organização e à geração de novos conhecimentos, visando a uma posição mais vantajosa na competição pelo mercado. Além disso, torna acessível grande quantidade de informações corporativas, compartilhando as melhores práticas e a tecnologia que possibilita tudo isso, as denominadas ferramentas para gestão do conhecimento (BEHRK; NASCIMENTO, 2008, pg. 03-05).

Para entender a gestão do conhecimento, é crucial distinguir dados, informação e conhecimento. Define-se dados como sinais sem significado, informação como sinais com significado individual e conhecimento como o resultado da interpretação das informações, influenciando ações e valores (SPENDER, 2001, pg. 27-49). Entretanto, o conhecimento é gerado por indivíduos, e as organizações devem criar ambientes propícios para sua criação, catalogação, transferência e utilização (BARTON, 1998, pg. 25).

A literatura de administração explora fatores internos e externos para entender a competitividade. A visão baseada no conhecimento, ao analisar os determinantes internos, destaca que os recursos e competências das empresas, como expertise e rotinas, são cruciais para alcançar desempenho



diferenciado (Barney, 2002).

Na gestão do conhecimento, uma distinção crucial é feita entre conhecimento tácito e explícito, conceito introduzido por Michael Polanyi e popularizado por Nonaka e Takeuchi (1997). O conhecimento tácito, como destacado por Winter (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), é aquele intrincado e profundo, difícil de ser ensinado ou articulado, muitas vezes não observável em ação e raramente documentado. Pense nas habilidades de um mestre artesão: ele pode criar peças incríveis, mas não consegue explicar exatamente como o faz. É um saber internalizado, fruto da experiência e da prática.

Em contraste, o conhecimento explícito é estruturado, simples de transmitir, articulado em palavras, observável em uso e facilmente documentado. São os manuais, as fórmulas matemáticas, os procedimentos operacionais padrão. Por exemplo, um manual de instruções de um software ou uma receita de bolo são formas de conhecimento explícito. Eles podem ser facilmente compartilhados e seguidos por outras pessoas.

A gestão eficaz do conhecimento em uma organização envolve a capacidade de transformar o conhecimento tácito em explícito, facilitando sua disseminação e uso. Isso pode ser feito através de conversas, mentorias, comunidades de prática e documentação de processos. Ao fazer isso, as empresas podem reter o conhecimento valioso de seus funcionários e garantir que ele seja compartilhado e utilizado para melhorar o desempenho organizacional.

2.1 Conhecimento Tácito

O conhecimento tácito emerge como um ativo crucial, impulsionando a resolução de problemas complexos, fomentando a inovação e catalisando o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Ele se revela especialmente valioso na formação de líderes e especialistas, oferecendo conhecimentos cognitivos únicos que transcendem o aprendizado formal. Tais conhecimentos são forjados ao longo de anos de prática imersiva e reflexão profunda, moldando um saber que se manifesta de maneira intuitiva, subjetiva, dinâmica e personalizada.

As características que definem o conhecimento tácito incluem (POPADIUK, DOS SANTOS, 2010, pg. 08-09):

- Intuitividade: A capacidade de tomar decisões e agir com base em percepções e sentimentos, muitas vezes sem uma análise consciente.



- Subjetividade: A influência das experiências pessoais, valores e crenças na forma como o conhecimento é aplicado.
- Dinamismo: A constante evolução e adaptação do conhecimento em resposta a novas informações e experiências.
- Personalização: A natureza única e individualizada do conhecimento, moldada pelas experiências e aprendizados de cada pessoa.
- Empirismo: A base do conhecimento na experiência prática e na observação direta.

Deste modo, o conhecimento tácito representa a sabedoria acumulada, a expertise internalizada e a intuição refinada que impulsionam o sucesso organizacional.

A perspectiva convencional da gestão do conhecimento associa-se com o desenvolvimento e implementação de técnicas e procedimentos para converter componentes tácitos e componentes originados de atividades realizadas por grupos em componentes explícitos. Os componentes tácitos referem-se às experiências, às habilidades pessoais e ao know-how individual. Os componentes originados de atividades realizadas por grupos consistem em procedimentos informais, regras de manuseio, estórias e protocolos não escritos. A explicitação traduz-se por documentos, banco de dados e Intranets baseados em mapas do conhecimento. Essa perspectiva mostra que o conhecimento de poucos deve ser compartilhado para estar acessível a um grande número de pessoas (BENNETT, 2001, pg. 188-199).

A distinção fundamental entre conhecimento tácito e explícito reside na sua natureza e forma de expressão. O conhecimento explícito, facilmente codificado e compartilhado, manifesta-se em documentos como manuais e relatórios, ou em bases de dados. Já o conhecimento tácito, intrínseco e pessoal, é fruto de experiências individuais, residindo na intuição e no saber-fazer. Ao compararmos o conhecimento tácito com o empírico, a diferença crucial se revela na amplitude. O conhecimento empírico, derivado da observação direta, pode ser tanto explícito quanto tácito. Já o conhecimento tácito, por sua vez, abrange não apenas a observação, mas também a interpretação subjetiva e a internalização dessas experiências, formando um saber profundo e pessoal (POPADIUK, DOS SANTOS, 2010, pg. 06-08).

Uma parte das empresas, com grande esforço em tecnologia da informação, captura, armazena e distribui o conhecimento documentado explícito. Outras empresas, em menor parte, por sua vez, acreditam que o mais valioso conhecimento é o tácito, existente na cabeça das pessoas, aumentado ou dividido via interação interpessoal e relacionamentos sociais. Ainda acrescenta-se, que esse tipo de conhecimento interligado a rotinas complexas organizacionais e desenvolvimento por experiências tende a ser único e difícil de ser imitado. Para que o competidor adquira conhecimento similar, o mesmo deve necessariamente passar por experiências parecidas, o que demanda tempo e enfrenta uma limitação de investimento (ZACK, 2003).



O conhecimento tácito, intrínseco e valioso, constitui um pilar fundamental do capital intelectual de uma organização. Sua natureza complexa e subjetiva o torna um ativo difícil de replicar ou substituir, conferindo às empresas uma vantagem competitiva significativa. A gestão eficaz desse conhecimento exige uma abordagem estratégica, que valorize os talentos individuais e promova o desenvolvimento contínuo de suas habilidades. Isso inclui a criação de um ambiente que incentive a troca de experiências, a mentoria e a colaboração, permitindo que o conhecimento tácito seja compartilhado e utilizado para impulsionar a inovação e o crescimento organizacional.

Quando cultivado e compartilhado de forma eficaz, o conhecimento tácito se revela como um motor de desenvolvimento singular dentro das organizações. Ele não apenas impulsiona a inovação e a resolução de problemas complexos, mas também fomenta uma cultura de aprendizado contínuo, onde a expertise individual se transforma em sabedoria coletiva (POPADIUK, DOS SANTOS, 2010, pg. 07). Essa dinâmica aprimora a capacidade de tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos, conferindo à empresa agilidade, adaptabilidade e uma vantagem competitiva sustentável.

2.2 Conhecimento Explícito

O conhecimento explícito, com seu foco na disseminação da informação e no desenvolvimento de habilidades, desempenha um papel crucial nas organizações. Ele se manifesta na forma de documentos, registros e sistemas que padronizam e direcionam as atividades, alinhando-as aos objetivos estratégicos da empresa.

Trata-se de um conhecimento baseado em regras. A análise permitiu identificar a presença dos seguintes elementos: documentos, bancos de dados, Intranet, procedimentos operacionais, estrutura de dados gravados, ferramentas de TI e melhores práticas e experiências em projetos (CHOI, 2003, pg.11-12).

Essa prática é fundamental para treinamentos, integração de novos colaboradores e para a transferência de conhecimento entre diferentes gerações de profissionais. Ao garantir que todos os membros da organização compartilhem um entendimento comum dos processos, metas e estratégias, o conhecimento explícito promove a coesão, a eficiência e a sustentabilidade do negócio, seja ele público ou privado.

Consiste em conhecimento explícito utilizado para integrar ações a situações envolvendo regras apropriadas. Deve ser utilizada para desenhar rotinas, procedimentos operacionais padrão e estruturas de dados gravados, para



que a empresa estabeleça níveis de operação e controle eficientes (POPADIUK, DOS SANTOS, 2010, pg. 05).

As principais características do conhecimento explícito são (POPADIUK, DOS SANTOS, 2010, pg. 05):

- Sistematização: O conhecimento é organizado e categorizado de forma lógica, facilitando a busca e o acesso às informações relevantes.
- Compartilhamento: A natureza do conhecimento explícito permite que ele seja facilmente transmitido e replicado, promovendo a troca de informações entre os envolvidos.
- Objetividade: O foco do conhecimento explícito está na informação essencial e nas ações a serem executadas, evitando ambiguidades e interpretações subjetivas.
- Documentação: O conhecimento explícito é registrado e armazenado de forma estruturada, garantindo sua preservação e disponibilidade para consultas futuras.
- Formalização: O conhecimento explícito é expresso em linguagem clara e padronizada, facilitando a compreensão e a aplicação por diferentes pessoas.

O conhecimento explícito, versátil e adaptável, molda-se às necessidades de diferentes áreas e contextos organizacionais. Ele surge da documentação e sistematização das operações e práticas de um setor, seja por meio de processos formais ou da institucionalização de rotinas entre colaboradores. Uma vez estruturado, esse conhecimento é armazenado, acessado e revisado periodicamente, acompanhando a evolução da organização, as demandas do mercado e as transformações do ambiente de negócios.

Na revisão da literatura que aborda as técnicas de estimativa da demanda futura, a perspectiva quantitativa apresenta elementos de conhecimento explícito como o uso de banco de dados, intranets, documentos, ferramentas de tecnologia da informação e melhores práticas e experiências de projetos. As metodologias quantitativas cobrem a fraqueza das qualitativas por se criarem sistematicamente passos que devem ser seguidos para se formar uma previsão. Ela se concentra em análises de dados passados, que podem ser tratados estatisticamente (MAKRIDAKIS, WHEELWRIGHT, 1977, pg.216).

A distinção entre conhecimento tácito e explícito reside na sua natureza e forma de expressão. O conhecimento explícito, formalizado e documentado, manifesta-se em manuais, relatórios e bases de dados, facilitando a transmissão e aplicação de informações. Já o conhecimento tácito, intrínseco e pessoal, é fruto da experiência individual e da intuição, manifestando-se em habilidades, percepções difíceis de articular (POPADIUK, DOS SANTOS, 2010, pg. 05). Enquanto o conhecimento explícito se concentra em aspectos técnicos e objetivos, o



conhecimento tácito abrange tanto aspectos técnicos quanto interpessoais, moldando a forma como interagimos com o mundo e resolvemos problemas.

3. CONFLITO CULTURAL E A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

A relação entre conflito cultural e transferência de conhecimento é complexa e multifacetada, uma vez que a cultura, em suas diversas manifestações, pode tanto facilitar quanto dificultar a troca de informações e saberes. Tendo em vista que as culturas com diferentes valores podem ter abordagens distintas em relação ao conhecimento, como o que é considerado valioso, como deve ser compartilhado e quem tem o direito de possuí-lo. Isso pode levar a mal-entendidos, desconfiança e resistência à troca de conhecimento.

Poderá haver barreiras de comunicação, pelas diferenças linguísticas, estilos de comunicação e normas sociais podem dificultar a transmissão eficaz de informações. A comunicação indireta, por exemplo, pode ser interpretada como falta de clareza em algumas culturas, enquanto em outras é vista como cortesia (DIAS, 2007, p.130).

Organizações com origem não nacional, nacionalizadas ou compradas por nacionais, apresentarão muitas diferenças culturais em relação a outras que atuam no mesmo ramo de negócio (DIAS, 2007, p.136).

Em culturas com forte hierarquia, o conhecimento pode ser visto como uma forma de poder, dificultando o compartilhamento entre diferentes níveis organizacionais. A relutância em questionar autoridades também pode impedir a troca de ideias e a inovação. Ainda, as diferenças entre etnias e gerações podem trazer conflitos a respeito do conhecimento, pois cada grupo pode ter uma visão diferente de mundo e de como o conhecimento é adquirido e utilizado.

Os padrões culturais se diferem em relação a importância que é dada a certa atitude ou comportamento, como por exemplo, ao tempo e pontualidade. Em algumas organizações o cumprimento dessas normas é obrigatório. E qualquer desvio do padrão de comportamento grupal organizacional se torna ameaçador ou no mínimo desprezível. O etnocentrismo presente em qualquer cultura, provoca a conclusão de juízos de valores sobre outras culturas a partir de suas próprias premissas (DIAS, 2007, pg. 138-139).

Entretanto, se faz necessário ter culturas que valorizam a confiança, a abertura e a colaboração tendem a facilitar a troca de conhecimento. Um ambiente de trabalho onde as pessoas se sentem seguras para compartilhar ideias e experiências promove a aprendizagem e a inovação. A diversidade cultural pode enriquecer a troca de conhecimento, trazendo diferentes perspectivas, experiências e habilidades. Organizações que valorizam a diversidade e promovem a inclusão tendem a ser mais



inovadoras e adaptáveis.

Ainda segundo o autor, a capacidade de controlar ou dissolver os conflitos são atitudes que estão ligadas diretamente a melhorias, tais como desempenho das tarefas, bem-estar das pessoas, aumento de produtividade e melhoria do relacionamento entre as pessoas (CHIAVENATO, 2010, pg. 45).

Investir em programas de treinamento e desenvolvimento que promovam a compreensão intercultural pode ajudar a superar as barreiras de comunicação e construir pontes entre diferentes culturas. A aprendizagem intercultural também pode ajudar as pessoas a desenvolverem a capacidade de adaptar seus estilos de comunicação e comportamento a diferentes contextos culturais.

As organizações devem reconhecer e levar em consideração as diferenças culturais ao implementar estratégias de gestão do conhecimento. É fundamental criar um ambiente de trabalho inclusivo e multicultural, onde as pessoas se sintam valorizadas e respeitadas. Investir em programas de treinamento e desenvolvimento que promovam a aprendizagem intercultural e a comunicação eficaz. Promover a troca de conhecimentos entre gerações e etnias, valorizando as diferenças entre elas. Ao compreender e gerenciar os conflitos culturais, as organizações podem transformar a diversidade cultural em uma vantagem competitiva, promovendo a inovação, a aprendizagem e o crescimento (CASTRO; MIRANDA; NODARI; FERREIRA, 2022, pg. 62-65).

A transferência de conhecimento em um conflito cultural desempenha um papel fundamental na busca por soluções pacíficas e na construção de um entendimento mútuo. Sua importância se manifesta em diversos aspectos, como na troca de informações e perspectivas entre os grupos envolvidos permite que cada lado compreenda melhor as crenças, valores e tradições do outro, que visa o fim de dissipar estereótipos e preconceitos, que frequentemente alimentam os conflitos culturais.

Portanto, as organizações devem gerenciar, continuamente, não apenas o conhecimento em si, mas também os trabalhadores do conhecimento, a estrutura e os processos organizacionais e, ainda, as tecnologias da informação para obter e sustentar a capacidade organizacional. Também é importante que as empresas possuam capacidade de aprender sobre o conhecimento transferido para se adaptar ao crescente ritmo de competição global, em que a capacidade de criar e alavancar o conhecimento organizacional é a base para a vantagem competitiva. Ainda, os principais obstáculos à transferência de conhecimento residem nas diferenças culturais entre as organizações que influenciam, inclusive, na Acap das firmas (CASTRO; MIRANDA; NODARI; FERREIRA, 2022, pg. 69).

O conhecimento sobre as diferentes culturas envolvidas é essencial para a criação de estratégias de negociação e mediação eficazes. A transferência de



conhecimento pode ajudar a identificar áreas de acordo e desacordo, bem como a desenvolver soluções que atendam às necessidades de todos os envolvidos.

Em resumo, a transferência de conhecimento em um conflito cultural é um processo complexo e multifacetado que exige sensibilidade, respeito e compromisso com o diálogo. No entanto, seus benefícios são inegáveis, contribuindo para a construção de um mundo mais justo, pacífico e inclusivo.

4. A VOZ DO SERVIDOR PÚBLICO: Um Relato sobre a Realidade do Trabalho

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a trajetória profissional de uma servidora da Guarda Municipal de Porto Alegre, evidenciando as transformações na rotina, nas atividades, nos objetivos e nas atuações da instituição. Busca-se, por meio de relatos e fatos concretos, demonstrar a evolução da cultura organizacional e do conhecimento ao longo de uma década, ressaltando as constantes adaptações e aprendizados decorrentes das interações sociais e do ambiente de trabalho.

A servidora, identificada como GM 236 CARMEN, ingressou na Guarda Municipal de Porto Alegre em 2002, em um período de transição e reestruturação da instituição. Após concluir um curso de formação de quatro meses, que compreendeu treinamento, estágio e alocação, foi designada para um setor escolar, onde desempenhou funções de segurança patrimonial por dois anos. Nesse período, suas atividades se assemelhavam às de um vigilante, com foco no controle de acesso e na manutenção da ordem interna.

Na época, a Guarda Municipal de Porto Alegre operava com postos fixos e equipes motorizadas, que realizavam rondas em locais com sistemas de alarme. Além disso, atendia ocorrências como roubos, arrombamentos, brigas escolares, depredações e conflitos entre pais e professores, oferecendo apoio aos colegas e acionando os conselhos tutelares quando necessário.

Após um período significativo no setor escolar, os servidores eram designados para a guarnição, atuando como patrulheiros e motoristas de viaturas. As guarnições eram responsáveis por rondas em postos fixos, atendimento de alarmes, emergências de segurança e ocorrências em postos de saúde, além da atuação como vigilantes em escolas.

Em 2009, a instituição implementou o projeto "2 Caminhos, Uma Escolha", no qual guardas municipais ministram palestras em escolas da rede municipal sobre atos infracionais de adolescentes e suas consequências. Nesse período, a atuação



da guarda se expandiu com a criação do Núcleo de Ações Preventivas (NAP) e do projeto "Vizinhança Segura", que atuava em praças e parques, conquistando o reconhecimento da população.

Diante da expansão das atividades, a servidora assumiu a coordenação do Estúdio Multimeios, um centro de cursos profissionalizantes com estúdio de gravação. Suas responsabilidades incluíam a manutenção do espaço, a gestão de servidores e tarefas administrativas. No entanto, com a transferência da Guarda Municipal da Secretaria Municipal de Direitos Humanos (SMDH) para a Secretaria Municipal de Segurança (SMSEG) em 2012, a servidora retornou às atividades de guarda municipal setorizada.

Posteriormente, a servidora foi promovida a chefe da central de operações, onde atuou de 2015 a 2018. Durante esse período, iniciou sua formação no Ministério da Justiça, tornando-se gestora organizacional em Central de Atendimento e Despacho (CAD), com foco na multiplicação de conhecimento. Essa função possibilitou a participação na formação e implantação do sistema em oito Guardas Municipais de diferentes estados do país, contribuindo para a melhoria da segurança pública em nível nacional.

A trajetória da servidora na Guarda Municipal de Porto Alegre tem sido marcada por constante crescimento e novas responsabilidades. Em 2020, assumiu a chefia de equipe, sendo responsável pela gestão da central de operadores, Sinesp-CAD e planejamento de ações e operações da instituição. Em 2023, foi nomeada Chefe de Gabinete do Comando Geral, responsável pelas relações institucionais, e em 2024, atuou como Subcomandante, responsável pela gestão do efetivo administrativo e demandas administrativas do comando geral. Atualmente, lidera a implantação do comando PATAM - Patrulha de Atendimento à Mulher-, um projeto voltado para a proteção de mulheres em situação de vulnerabilidade, com atuação preventiva e informativa por meio de palestras sobre a Lei Maria da Penha.

Este capítulo apresentou um panorama da trajetória de uma servidora da Guarda Municipal de Porto Alegre, ilustrando a evolução e o crescimento da instituição ao longo dos anos. A experiência reflete o esforço de muitos outros servidores que, por meio de seu trabalho, contribuem para a segurança pública do município. A demanda por segurança é constante e complexa, mas identificou-se a Gestão de Conflitos e Evoluções da Guarda Municipal, com sua estrutura e seus profissionais, que objetivam servir e proteger a população.



5. GUARDA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE: Problemas e Soluções da Gestão

A Guarda Municipal, assim como outras instituições, experimenta o encontro entre a experiência dos veteranos e as novas ideias dos recém-chegados, um choque geracional que, se negligenciado, pode gerar atritos e prejudicar o desempenho da equipe.

Um dos motivos de alguns conflitos é ocasionado pelas diferenças de valores e mentalidades, uma vez que os guardas mais antigos podem valorizar a hierarquia e os procedimentos tradicionais, enquanto os mais jovens podem buscar inovação e flexibilidade. A familiaridade com novas tecnologias pode variar entre as gerações, gerando desequilíbrios na execução das tarefas. As diferentes gerações podem ter expectativas distintas em relação ao trabalho e abordagens diversas para lidar com situações de segurança.

A Guarda Municipal de Porto Alegre, fundada em 1892, passou por uma significativa evolução em sua atuação. Inicialmente focada na proteção do patrimônio público, a instituição se transformou em uma força de segurança com um papel mais abrangente na cidade. O ano de 2002 marcou um divisor de águas para a Guarda Municipal de Porto Alegre. A publicação da Ordem de Serviço nº 007 e da Instrução Normativa nº 001 impulsionou uma profunda transformação na corporação, estabelecendo novos princípios e diretrizes para a atuação dos agentes.

A criação da Secretaria Municipal dos Direitos Humanos e Segurança Urbana consolidou a Guarda como peça fundamental na estratégia de segurança urbana do município, proporcionando maior integração e recursos para o desenvolvimento de suas atividades. Essa reestruturação resultou em uma otimização dos serviços prestados à comunidade, com a definição de áreas de atuação, distribuição geográfica e um programa de qualificação contínua dos guardas municipais (PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE, 2003).

A Lei nº 11.399/2012 foi um marco nesse processo, proporcionando à Guarda Municipal novos recursos, treinamento e equipamentos, tornando-a mais eficiente e capacitada para atender às demandas da população (PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE, 2025).

Atualmente, a Guarda Municipal está estruturada em 10 áreas de atuação, com equipes fixas e móveis que atuam em diferentes locais da cidade, como prédios públicos, parques, praças e escolas. A instituição oferece diversos serviços à população, incluindo: vigilância móvel, atendimento fixo, sistema de alarme eletrônico



e disque-denúncia. Além disso, a Guarda Municipal presta apoio a outros órgãos municipais, como a Procuradoria Geral do Município e o Departamento Municipal da Habitação, em diversas atividades, como fiscalização, reintegrações de posse e segurança em eventos.

Essa estrutura descentralizada e diversificada permite à Guarda Municipal oferecer um atendimento mais eficiente e personalizado à população, contribuindo para a segurança e a qualidade de vida dos cidadãos de Porto Alegre. Em resumo, a Guarda Municipal de Porto Alegre é uma força auxiliar na manutenção da ordem pública e na proteção do patrimônio público, trabalhando em conjunto com outras instituições para garantir a segurança e a qualidade de vida da população.

Essa reorganização foi fundamental para a transformação da Guarda Municipal de Porto Alegre, que deixou de ser vista apenas como um órgão de vigilância patrimonial para se tornar uma força de segurança pública atuante na prevenção e no combate à criminalidade.

Os agentes da Guarda Municipal de Porto Alegre (GM-POA), vinculados à Secretaria Municipal de Segurança (SMSeg), recebem treinamento contínuo e de alta qualidade, com base na matriz curricular do SENASP, abrangendo técnicas operacionais, condicionamento físico, manuseio de armas, direção defensiva e legislação pertinente à segurança pública. No entanto, a integração e unificação de agentes com diferentes históricos e experiências, provenientes de diversas áreas da administração municipal, representa um desafio significativo para os gestores.

São as culturas que se tornam evolutivas, por inovações, absorção do aprendizado, reorganizações; são as técnicas que se desenvolvem; são as crenças e os mitos que mudam; foram as sociedades que, a partir de pequenas comunidades arcaicas, se metamorfosem em cidades, nações e impérios gigantes. No seio das culturas e das sociedades, os indivíduos evoluíram mental, psicológica e afetivamente (MORIN, 2012, pg.35).

A transformação de porteiros setoriais em agentes de segurança pública exige a mudança de paradigmas, a superação de culturas organizacionais distintas e a adaptação a novas rotinas e responsabilidades. A diversidade de experiências e conhecimentos prévios dos agentes, moldada por seus contextos familiares, sociais e profissionais, influencia diretamente na forma como eles se adaptam a essa nova realidade. A construção de uma identidade corporativa forte e a promoção de um ambiente de trabalho colaborativo são essenciais para superar esses desafios e



garantir a eficácia da Guarda Municipal.

A trajetória desta corporação revela evoluções significativas e relevantes para o grupamento. Contudo, as recentes alterações podem desencadear conflitos entre os agentes de segurança, decorrentes do choque entre a cultura tradicional da geração anterior e a busca por efetivação da lei pela nova geração. Diante disso, a gestão enfrenta o desafio de promover a harmonia e funcionalidade da organização, assegurando o cumprimento da legislação e a capacitação de todos.

Para que a gestão do conhecimento seja bem-sucedida nas organizações, é imprescindível compreender a distinção entre conhecimento tácito e explícito. Afinal, esses conceitos definem a forma como as informações são criadas e transmitidas na rotina da Guarda Municipal, impactando diretamente a gestão do seu capital intelectual (Davenport, Prusak, 2004, pg. 38-39).

O conhecimento explícito, passível de formalização e disseminação por meio de diversos recursos, como documentos e treinamentos, constitui elemento essencial para a eficiência operacional de organizações de qualquer porte. A transmissão desse tipo de conhecimento, claro e objetivo, garante a padronização de processos e a rápida integração de novos colaboradores, propiciando o desenvolvimento e a aplicação do conhecimento tácito de forma complementar.

Enquanto processos padronizados garantem a eficiência na indústria, o conhecimento tácito de um operador experiente, que conhece as peculiaridades de uma máquina, é igualmente valioso. Esse conhecimento, fruto da prática diária, é difícil de ser transmitido, representando um desafio para a gestão do conhecimento.

A diferença entre o tácito e o explícito pode ser ilustrada ao afirmarem que os gerentes adquirem dois terços de sua informação e conhecimento em reuniões face-a-face ou em conversas telefônicas e, apenas um terço, proveniente de documentos. O conhecimento explícito pode ser expresso em uma linguagem formal e sistemática; pode ser compartilhado em dados, formulários científicos, especificações e manuais; pode ser processado, transmitido e armazenado com facilidade. O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de ser formalizado. Nesta categoria, aparecem os insights subjetivos e a intuição, que são difíceis de comunicar. Os dois tipos de conhecimentos se complementam e são essenciais para a criação de novos conhecimentos (Davenport, Prusak, 2004, pg. 39).

Em resumo, a compreensão da distinção entre conhecimento tácito e explícito permite uma abordagem mais completa e eficaz na gestão de conflitos, considerando tanto os aspectos objetivos quanto os subjetivos da situação.

A Guarda Municipal desempenha um papel crucial na mediação desse conflito, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Algumas estratégias



eficazes incluem uma comunicação aberta e respeitosa, ao incentivar o diálogo entre as gerações, promovendo a troca de experiências e o respeito mútuo. A criação de programa de mentoria, onde os guardas mais experientes possam orientar os mais jovens, transmitindo conhecimento e valores da instituição.

O oferecimento de treinamento e desenvolvimento que abordem as necessidades de ambas as gerações, incluindo o uso de novas tecnologias e a atualização de procedimentos, também pode ser uma ferramenta para auxiliar na evolução de todos do grupamento (YIN, 2001, pg. 64).

Deve haver o reconhecimento e valorização das contribuições de todos os membros da equipe, independentemente da idade, formando equipes com membros de diferentes gerações, promovendo a colaboração e a troca de conhecimentos. Com isso, a gestão deve estar aberta para a inovação, permitindo que os novos integrantes tragam novas ideias e perspectivas para a instituição.

Os resultados da pesquisa atestam que a atividade de planejamento de demanda investigada, contempla as dimensões do conhecimento explícito e tácito. O fluxo de conhecimento, desde sua origem em interações informais até sua aplicação em sistemas estruturados, culmina na produção de dados para a fabricação e decisões estratégicas. A análise dos dados e da literatura corroborou a identificação dos diversos componentes dessa dinâmica.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, este artigo demonstrou a relevância da gestão do conhecimento na superação de desafios complexos em instituições de segurança pública, utilizando a Guarda Municipal de Porto Alegre/RS como estudo de caso. A análise da espiral do conhecimento, aliada à distinção entre conhecimento tácito e explícito, revelou-se fundamental para compreender a dinâmica da transferência de conhecimento em um contexto de conflito cultural e evolução institucional.

A pesquisa evidenciou que a gestão do conhecimento, ao valorizar tanto o saber tradicional quanto às novas práticas, contribui para a construção de um ambiente de trabalho harmonioso e eficiente. A implementação de estratégias como comunicação aberta, programas de mentoria e a criação de espaços de diálogo intergeracional, demonstra o potencial da gestão do conhecimento para mitigar conflitos culturais e promover a adaptação a novas metodologias.



A gestão do conhecimento emerge como uma demanda indispensável na mediação e resolução de conflitos culturais, oferecendo um arcabouço para a compreensão e valorização da diversidade. Ao reconhecer que o conhecimento se manifesta tanto de forma explícita quanto tácita, e que a cultura molda a maneira como o conhecimento é criado, compartilhado e utilizado, a gestão do conhecimento permite a criação de pontes entre diferentes perspectivas.

Em última análise, este artigo destaca a importância da gestão do conhecimento como ferramenta estratégica para instituições que buscam aprimorar sua eficiência, adaptabilidade e capacidade de resposta aos desafios contemporâneos. A valorização do conhecimento tácito e explícito, aliada à promoção do diálogo intercultural, configura-se como um caminho promissor para a construção de organizações mais justas, inclusivas e preparadas para o futuro.

REFERÊNCIAS.

- ALAVI, D., & LEIDNER, E. (2001, March). **Review:** knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1): 107-136.
- BARNEY, J. (2002). **Evaluating firm strengths and weaknesses:** the resource-based view (Chapter 5). In *Gaining and sustaining competitive advantage* New Jersey: Prentice Hall.
- BARTON, Dorothy Leonard. **Nascentes do saber:** criando e sustentando as fontes da inovação. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- BECKMAN, T. (1999). **The current state of knowledge management.** In J. Liebowitz. *Knowledge management handbook* New York: CRC Press.
- BEHRK, Ricardo Roberto; NASCIMENTO, Schleiden Pinheiro. **A gestão do conhecimento como técnica de controle:** uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. CEDERNOS EBAPE.BR, v.6, nº1, Março 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512008000100003>. Acesso em: 19 de março de 2025.
- BENNETT, R. **“Ba” as a determinant of salesforce effectiveness:** an empirical assessment of the applicability of Nonaka-Takeuchi model to the management of the selling function. *Marketing Intelligence & Planning*, 2001.
- BRAGA, Carlos Alexandre. **Guarda Municipal:** manual de criação, organização e



manutenção, orientações administrativas e legais. Ed. Juarez de Oliveira. São Paulo: 1999.

BRASIL. **LEI Nº 13.022**, de 8 de agosto de 2014; 193º da Independência e 126º da República. Dispõe sobre o Estatuto Geral das Guardas Municipais. Brasília, DF: Diário Oficial da União- Seção 1 - Edição Extra de 11/08/2014.

BRASIL, **LEI Nº 13.675**, de 11 de junho de 2018; 197º da Independência e 130º da República. Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp); altera a Lei Complementar nº 79, de 7 de janeiro de 1994, a Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, e a Lei nº 11.530, de 24 de outubro de 2007; e revoga dispositivos da Lei nº 12.681, de 4 de julho de 2012.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. ARGUIÇÃO DE DESCUMPRIMENTO DE PRECEITO FUNDAMENTAL 995, Brasília, DF, Órgão julgador: Tribunal Pleno; Relator(a): Min. ALEXANDRE DE MORAES; Julgamento: 28/08/2023; Publicação: 09/10/2023.

CASTRO, A. B. C, MIRANDA, A L, NODARI, C. H., & FERREIRA, T. B. (2022). **Transferência de conhecimento:** contribuições da gestão do conhecimento e da capacidade absorptiva. *Innovar*, 32(84). 123-140. Disponível em: <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n84.99864>. Acesso em: 20 de março de 2025.

CAMARA, Mauro Araújo. **Gestão do conhecimento tácito:** um estudo de caso em uma organização pública de pesquisa e ensino em Minas Gerais. Universidade Federal de Minas Gerais- UFMG, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUBD-AXVMC3>. Acesso em: 21 de jan. de 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. . ed. Rio d Janeiro: Elsevier, 2010. Capítulo 14.

CHOO, C. W. **Sensemaking, knowledge creation, and decision making:** organizational knowing as emergent strategy. In: C. W. Choo. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York: Oxford university Press, 2003.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T., & PRUSAK, L. (2004). **Conhecimento empresarial.** Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual (8a ed.). Rio de Janeiro: Campus.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das organizações.** São Paulo: Atlas, 2007. Capítulo 10.

GIULIANO, João. **Esboço histórico da organização da polícia no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: Imprensa Oficial, 1957.

MAKRIDAKIS, S, WHEELWRIGHT, S., & MCGEE, V. **Forecasting:** methods and applications. New York: John Wiley & Sons. New York, 1983.

MAUCH, Cláudia. **Dizendo-se autoridade:** polícia e policiais em Porto Alegre. UFRGS- Programa de Pós Graduação em História, 2011. Disponível em:



<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/34692/000791411.pdf>. Acesso em: 16 de jan. 2025.

MAUCH, Cláudia. **Dizendo-se autoridade**: polícia e policiais em Porto Alegre, 1896-1929. UFRGS- Título de Doutor de Pós Graduação em História, 2011. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/34692/000791411.pdf>. Acesso em: 02 de fev. 2025.

MORIN, Edgar. O método 5:a humanidade da humanidade. / Edgar Morin ; trad. Juremir Machado da Silva. 5a edição — Porto Alegre : Sulina, 2012.

NETO, Ivan Rocha. **Gestão estratégica de conhecimento e competências**: administrando incertezas e inovações. Brasília: ABIPTI, UCB/Universa, 2003.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I., TOYAMA, R., & KONNO, N. (2000). **SECI, Ba and leadership**: a unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning, 33 (1): 5-34.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE. «**SMSEG - Segurança**». Disponível em: www2.portoalegre.rs.gov.br. Acesso em: 12 de jan. 2025.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE. **Decreto 21.540**, de 24 de junho de 2022. Estabelece o Regimento Interno da Secretaria Municipal de Segurança (SMSeg), no âmbito da Administração Centralizada, da Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA). Porto Alegre, Sebastião Melo.

PREFEITURA DE PORTO ALEGRE E A SEGURANÇA URBANA – **Uma Forma Alternativa e Cidadã de Construir Soluções para a Segurança**. Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Segurança Urbana, 2003.

POPADIUK, Silvio; DOS SANTOS, André Eduardo Miranda. **Conhecimentos Tácito, Explícito e Cultural no Planejamento da Demanda**. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação Journal of Information Systems and Technology Management. Vol. 7, No. 2, 2010, p.205-226. ISSN online: 1807-1775. DOI: 10.4301/S1807-17752010000100009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jistm/a/VrGhfmZP3RLFYwmmYPSF8B/?lang=pt>. Acesso em: 20 de março de 2025.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SILVA, J. R. G., & Vergara, S. C. **Mudança organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos**. Salvador/BA, 2002.

SILVA, Jorge Da. **Controle da Criminalidade e Segurança Pública na Nova Ordem Constitucional**. RJ: Editora Forense, 1990.

SOARES, Ramon. **O papel das Guarda Municipais**. Fórum Brasileiro de Segurança Pública – Anuário 2024. Disponível em: <https://fontessegura.forumseguranca.org.br/o-papel-das-guardas-municipais/>. Acesso em: 16 de jan. 2025.

SOUSA, Rosânia Rodrigues de. **Análise do perfil cultural das organizações**



policiais e a integração da gestão em segurança pública em Belo Horizonte. Brasília, 2009. Disponível em: <repositorio.unb.br/handle/10482/7012>. Acesso em: 12 de jan. 2025.

SPENDER, J.C. **Gerenciando sistemas de conhecimento.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (Org.). Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

SPINK,P.K. **Organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho.** Psicologia e Sociedade: 8(1): jan./jun., 1996.

VALENTIM. M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais:** conceitos e compreensões. Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação, v.1, n.1, 2008.

YIN, R. (2001). **Estudos de caso:** planejamento e métodos (2a ed.). São Paulo: Bookman.

ZACK, M. **Developing a knowledge strategy.** In C. W. Choo. The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge. New York: Oxford university Press, 2003.