

O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NO ÂMBITO DE ORGANIZAÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

Fernando Gruner Prudêncio¹

¹*Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil
(grunerpmc@hotmail.com)*

Resumo: O objetivo do artigo é identificar como ocorre o compartilhamento de conhecimento no contexto policial por meio de uma revisão integrativa da literatura. Os resultados apontaram fatores facilitadores, barreiras e práticas utilizadas, concluindo que o conhecimento é um recurso estratégico na resolução da criminalidade, sendo a aprendizagem organizacional um elemento essencial, porém, persistindo lacunas na sua gestão.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; organizações de segurança pública; compartilhamento de conhecimento.

INTRODUÇÃO

O conhecimento constitui um elemento essencial para o progresso das organizações, promovendo a melhoria contínua dos processos de produção de bens e serviços, com foco na excelência e na busca por resultados superiores, consolidando-se como um recurso indispensável ao sucesso organizacional (Nonaka; Takeuchi, 1997). Para Nonaka e Takeuchi (1997), o compartilhamento de conhecimento é um dos processos da Gestão do Conhecimento (GC) e representa a etapa na qual informações, experiências e saberes, tanto tácitos quanto explícitos, são transferidos entre indivíduos e grupos dentro de uma organização.

Esse processo é importante para promover inovação, resolver problemas, padronizar procedimentos e elevar a eficiência operacional, fatores estes essenciais em situações onde é preciso agir de forma rápida, precisa e bem coordenada, como ocorre nas organizações de segurança pública (Freire; Furlan; Silveira, 2018).

Tais organizações operam sob pressão e com rotinas de alto grau de imprevisibilidade. Neste cenário, o conhecimento acumulado por profissionais experientes se mostra crucial na tomada de decisões mais acertadas, no entanto, esse conhecimento é frequentemente mantido de forma isolada, não sendo devidamente formalizado e compartilhado, o que pode ocasionar perdas significativas no desempenho da organização (Lima; Zwir, 2023).

Fatores como cultura organizacional, estruturas de incentivo, tecnologias da informação e liderança influenciam a efetividade do compartilhamento de conhecimento, sendo que modelos como o ciclo

SECI de conversão entre conhecimento tácito e explícito, abordagens como as comunidades de prática e os sistemas de lições aprendidas são amplamente utilizados para estimular esse processo em contextos institucionais diversos (Freire; Furlan; Silveira, 2018).

Segundo Davenport e Prusak (1998), as organizações eficientes em gestão do conhecimento são aquelas que criam ambientes favoráveis ao compartilhamento de saberes e que reconhecem o conhecimento como um recurso estratégico.

Contudo, nas organizações de segurança pública, existem barreiras específicas como a rigidez das normas, o sigilo operacional, a rotatividade de pessoal e a resistência à inovação. Tais elementos tornam o compartilhamento de conhecimento um fenômeno complexo, mas fundamental para a evolução dessas instituições (Melo; Urpia; Sartori, 2021).

A pesquisa busca compreender, por meio de uma revisão integrativa, como o compartilhamento do conhecimento em órgãos de segurança pública tem sido abordado na produção científica, com pretensão de identificar evidências e metodologias já utilizadas.

Desta forma, essa pesquisa se baseia no fato de que a gestão do conhecimento ainda se encontra em um estágio incipiente no contexto da segurança pública, buscando articular fundamentos teóricos com a análise de casos empíricos, de maneira a contribuir para a construção de bases que possibilitam tanto o desenvolvimento de pesquisas futuras mais aprofundadas quanto a implementação de intervenções voltadas ao aprimoramento das práticas gerenciais existentes.

MATERIAL E MÉTODOS

O artigo adotou a revisão integrativa por se tratar de um método que sistematiza o conhecimento científico de determinado tema, possibilitando uma análise global e a identificação de lacunas para a realização de novas pesquisas e, consequentemente, a construção de novos conhecimentos (Botelho; Cunha; Marcelo, 2011). Trata-se do tipo mais abrangente de revisão sistematizada, pois possibilita a inclusão concomitante de estudos empíricos ou teóricos, com o objetivo de proporcionar uma compreensão mais ampla e aprofundada do fenômeno investigado (Whittemore; Knafl, 2005).

Neste estudo, utilizou-se o método de revisão integrativa descrito por Whittemore e Knafl (2005) e composto por cinco etapas: identificação do problema; busca literária; avaliação dos dados; análise dos dados; e apresentação dos resultados. A pesquisa bibliográfica foi utilizada como técnica de coleta de dados.

1. Identificação do problema

Esta pesquisa teve início a partir do reconhecimento da necessidade de uma revisão sobre o tema, sendo precedida por sua devida contextualização e pela exposição das diferentes interpretações atribuídas por estudiosos da área (Gonçalves et al., 2023). O problema de pesquisa que norteou a procura literária foi: como o compartilhamento de conhecimento é abordado na literatura científica no contexto das organizações de segurança pública?

2. Busca literária

Como critérios de inclusão e exclusão, limitou-se a busca nos estudos de idioma português e inglês publicados nos últimos dez anos (2015-2025) que abordem práticas, estratégias ou métodos de compartilhamento de conhecimento relacionados a órgãos de segurança pública, desde que de acesso aberto.

A coleta de dados foi realizada nas bases Web of Science (WOS), Scopus, EBSCO e SciELO, sendo as três primeiras selecionadas por se tratarem de bases de dados internacionais disponíveis no Portal de Periódicos da CAPES, com abrangência multidisciplinar e conteúdo relevante na área de gestão do conhecimento. A SciELO foi escolhida por ser base de dados de periódicos científicos brasileiros multidisciplinares com acesso aberto e gratuito. As buscas foram efetuadas em 30 de maio de 2025. A estratégia de busca foi construída com base na combinação de palavras-chave e descritores, utilizando-se operadores booleanos (AND e OR) e truncadores (aspas) para refinar os resultados. Os quadros adiante demonstram os termos de busca utilizados em inglês e português (quadro 1) e a estratégia de busca (quadro 2):

Quadro 1 – Termos de busca em português e inglês

	Português	Inglês
Termo 1	"compartilhamento de conhecimento"	"knowledge sharing"
	"transferência de conhecimento"	"knowledge transfer"
	"difusão do conhecimento"	"knowledge dissemination"
	"disseminação do conhecimento"	"knowledge exchange"
	"troca de conhecimento"	
Termo 2	"segurança pública"	"public security"
	polícia	police
	"forças de segurança"	"security forces"
	"agentes de segurança"	"security agents"
	"organizações de segurança"	"security organizations"
	"inteligência de segurança"	"security intelligence"

Fonte: Elaboração do autor (2025).

Quadro 2 – Estratégia de busca

Operadores Booleanos
((("compartilhamento de conhecimento" OR "troca de conhecimento" OR "disseminação do conhecimento" OR "transferência de conhecimento" OR "difusão do conhecimento" OR "knowledge sharing" OR "knowledge transfer" OR "knowledge dissemination" OR "knowledge exchange")) AND ("segurança pública" OR "forças de segurança" OR "polícia" OR "agentes de segurança" OR "organizações de segurança" OR "inteligência de segurança" OR "public security" OR "Police" OR "security forces" OR "security agents" OR "security organizations" OR "security intelligence")))

Fonte: Elaboração do autor (2025).

Definidos a estratégia e os termos, a busca foi realizada na Web of Science (WOS), Scopus e SciELO considerando os campos de título, resumo e palavras-chave. Já na EBSCO somente título e *abstract*. Como resultado da busca sistematizada foram detectados 103 (cento e três) artigos. Após verificação, foram descartados 42 (quarenta e dois) artigos duplicados.

3. Avaliação dos dados

A partir da leitura do título, das palavras-chave e do resumo dos 61 (sessenta e um) documentos restantes, foram excluídos 49 (quarente e nove) artigos que não possuíam pertinência temática com a pesquisa. Verificou-se que somente 12 (doze) artigos apresentavam aderência para responder o problema de pesquisa, razão pela qual foram selecionados para este estudo. O quadro 4, apresenta os artigos selecionados, seus objetivos e principais resultados apresentados.

Quadro 04 – Artigos selecionados

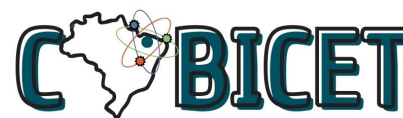
Título	Autor/ano	Principais Resultados
A utilização de operações temáticas de enfrentamento ao crime como ferramentas de disseminação do conhecimento na PRF	Ramos, F. E. C. 2022	Alta satisfação dos servidores, reconhecimento das OT como práticas de GC e motivação para participar
A framework for integrating knowledge management benefits in the UAE organisations	Jabeen, F.; Al Dari, T. 2020	Framework proposto melhora desempenho organizacional e inovação
Enhancing knowledge sharing through authentic leadership	Azila-Gbette, E. M. <i>et al.</i> 2025	Liderança autêntica influencia positivamente o compartilhamento de conhecimento
Factors influencing cross-border knowledge sharing by police organisations	Birdi, K. <i>et al.</i> 2021	Confiança, tecnologia padronizada e acordos conjuntos facilitam a cooperação
Factors influencing knowledge sharing behaviour of police officers in Ibadan, Nigeria	Adekannbi, J. O.; Bello, O. 2021	Recompensas, benefícios recíprocos e liderança influenciam a intenção de compartilhar conhecimento
Humour, trust, and tacit knowledge of police and border officers	Yakhlef, S. 2022	Confiança e humor são facilitadores da colaboração e compartilhamento tácito

Information adoption by organizations using absorptive capacity and knowledge transfer	Jiang, N. <i>et al.</i> 2018	Conhecimento compartilhado e integrado facilita adoção de sistemas de informação
Investigating the Influence of Mindfulness Intervention on Knowledge Sharing	Thiemann, M. <i>et al.</i> 2025	Mindfulness aumenta compartilhamento implícito (coleta de conhecimento)
Organizational Learning Through Debriefing	Firing, K. <i>et al.</i> 2020	Confiança e cultura de segurança são essenciais para aprendizado organizacional efetivo
Workplace knowledge hiding among front line employees: Moderation of felt obligation	Naeem Hayat 2020	A supervisão abusiva e maus-tratos de clientes geram atitudes de vingança que levam à ocultação de conhecimento. A obrigação moral reduz esse efeito.
In the Land of the Blind, the One-Eyed Man Is King: Knowledge Brokerage in the Age of Learning Algorithms	Waardenburg <i>et al.</i> 2022	Os corretores tornaram-se cada vez mais influentes ao desempenhar papéis de mediação, substituindo previsões algorítmicas por julgamentos próprios devido à opacidade do algoritmo.
The McDonaldisation of Police academic partnerships: organisational and cultural barriers encountered in moving from research on police to research with police	Jackie Goode; Karen Lumsden 2018	Identificou-se que barreiras culturais, políticas e operacionais dificultam a coprodução de conhecimento. Recomendaram-se abordagens baseadas na confiança, diálogo e práticas colaborativas contínuas.

Fonte: Elaboração do autor com uso da IA (2025).

4. Análise e categorização dos dados pesquisados

A partir dos 12 (doze) artigos selecionados, passou-se para uma análise e categorização dos dados pesquisados com base na frequência e relevância dos temas abordados pelos autores em relação às palavras-chave "compartilhamento de conhecimento", "transferência de conhecimento",



"difusão do conhecimento", "disseminação do conhecimento", "organizações de segurança" e "forças de segurança". As categorias estabelecidas foram: 1) Fatores facilitadores do compartilhamento de conhecimento, 2) Barreiras ao compartilhamento de conhecimento e 3) Processos e práticas de conhecimento na atividade policial.

A seguir, cada categoria será discutida a partir da análise dos artigos selecionados, incluindo convergências, divergências, citações relevantes e implicações para organizações de segurança pública.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nos artigos analisados e na categorização estabelecida, esta seção apresentará os estudos selecionados a partir da perspectiva dos processos de compartilhamento do conhecimento no contexto de organizações envolvidas com a segurança pública. A abordagem adotada será estruturada conforme as categorias temáticas definidas, iniciando pelos fatores facilitadores e dificultadores (barreiras) do compartilhamento nas instituições e avançando até os fatores tecnológicos que impactam a gestão do conhecimento e os processos de compartilhamento envolvidos nas instituições de segurança pública.

1. Fatores facilitadores do compartilhamento de conhecimento

O fluxo de conhecimento dentro de uma organização está diretamente relacionado ao comportamento de compartilhamento de seus membros. No entanto, compartilhar conhecimento nem sempre é uma prática natural, uma vez que muitas pessoas temem perder a vantagem competitiva que esse conhecimento lhes confere dentro da organização (Davenport; Prusak, 1998).

Pesquisas indicam que a disposição dos colaboradores em compartilhar seus saberes pode ser influenciada por diversos fatores, como confiança, liderança apoiadora, senso de pertencimento à organização, percepção de benefícios, cultura organizacional, capacidade profissional, tecnologia, dentre outros.

Um dos fatores, a liderança, foi tratada como facilitadora por ter a capacidade de promover um ambiente baseado na confiança, bem como satisfazer as necessidades psicológicas dos agentes, como autonomia, pertencimento e competência, criando um clima favorável para que os funcionários compartilhem seu conhecimento de forma voluntária e confiante (Azila-Gbette et al., 2025; Adekanbi; Bello, 2021; Birdi et al., 2021; Jiang et al., 2018). Uma liderança autêntica promove o clima de confiança e comunicação, requisitos essenciais de facilitação da troca de conhecimento (Azila-Gbette et al., 2015; Goode; Lumsden, 2018).

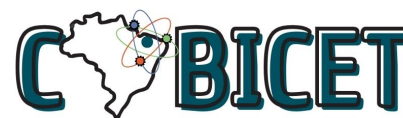
Além disso, uma liderança que promove um ambiente de trabalho no qual os colaboradores são encorajados a tomar decisões e a assumir responsabilidade fortalece o senso de autonomia e encorajamento, motivando-os a compartilhar suas experiências e saberes de maneira espontânea e colaborativa (Azila-Gbette et al., 2015; Firing et al., 2020; Hayat, 2020).

A relação entre a liderança e o comportamento de compartilhamento de conhecimento tem como fator moderador a capacidade profissional do indivíduo, conceituada como a crença nas próprias habilidades para alcançar resultados no trabalho. Indivíduos com maiores capacidades tendem a compartilhar mais conhecimento, pois acreditam em suas competências de desempenhar tarefas e enfrentar desafios no ambiente profissional (Azila-Gbette et al., 2025; Jabeen; Al Dari, 2020).

Azila-Gbette et al. (2025) afirmam que profissionais de segurança com alta capacidade profissional confiam em suas aptidões de desempenhar tarefas e reconhecer oportunidades de crescimento, o que os faz sentir como membros valiosos de suas equipes. Essa percepção positiva os torna mais receptivos ao apoio dos líderes, fortalecendo sua motivação para compartilhar conhecimento (Thiemann et al., 2025). Quando agentes de segurança se consideram competentes e são orientados por líderes que os incentivam, cresce a possibilidade de comportamentos de compartilhamento de conhecimento (Azila-Gbette et al., 2025).

Além disso, a capacidade profissional está associada ao aumento do comprometimento afetivo e ao melhor desempenho organizacional, sendo, portanto, um elemento chave para fomentar práticas eficazes de compartilhamento de conhecimento (Azila-Gbette et al., 2025; Adekanbi; Bello, 2021; Firing et al., 2020). Aliado a capacidade profissional, benefícios como prazer em ajudar, a sensação de pertencimento e recompensas também foram citados como fatores que impulsionam a prática de compartilhamento (Adekanbi; Bello, 2021; Azila-Gbette et al., 2025).

O sentimento de pertencimento à organização é um fator positivo e fortalecedor do comportamento de compartilhamento de conhecimento (Azila-Gbette et al., 2025; Firing et al., 2020). Indivíduos que desenvolvem um forte senso de posse e responsabilidade sobre a organização sentem-se mais conectados a seus objetivos e resultados, o que gera um impulso intrínseco para contribuir com o coletivo. Essa sensação aumenta a autonomia, a confiança nas próprias habilidades e a disposição para compartilhar saberes (Azila-Gbette et al., 2025; Firing et al., 2020).



Firing et al. (2020) reforçam que uma maneira de influenciar o compartilhamento do conhecimento é transformar a propriedade psicológica baseada no indivíduo em propriedade psicológica baseada na organização, ou seja, o conhecimento pessoal passa a ser da organização quando o indivíduo cria o sentimento de pertencimento a ela. Esse senso de propriedade pode ser estimulado por reconhecimento, recompensas e autonomia dos funcionários (Adekannbi; Bello, 2021; Azila-Gbettor et al., 2025).

Hayat (2020), em estudo que aborda a felt obligation (obrigação percebida), salienta que os colaboradores que incutem este senso de dever com a organização e com seus colegas, tornam-se mais propensos a compartilhar conhecimento.

Outro fator facilitador da difusão do conhecimento presente em quase todos os artigos estudados é a confiança, seja na forma de confiança interpessoal (Firing et al., 2020; Goode; Lumsden, 2018; Hayat, 2020; Yakhlef, 2022), interorganizacional (Birdi et al., 2021) ou na confiança em líderes (Adekannbi; Bello, 2021; Azila-Gbettor et al., 2025; Hayat, 2020; Thiemann et al., 2025).

A confiança interpessoal motiva as pessoas ao diálogo e a escuta colaborativa, incentivando os indivíduos a compartilhar informações, pois reduz o receio de uso inadequado do conhecimento (Adekannbi; Bello, 2021). Nessa linha, a presença de confiança mostra-se essencial para que policiais se sintam seguros em compartilhar experiências e práticas (Goode; Lumsden, 2018).

Birdi et al. (2021) atestaram que níveis altos de confiança facilitam a cooperação e a troca de conhecimento entre policiais de uma mesma instituição, bem como entre organizações de diferentes países, permitindo que informações sensíveis sejam trocadas de forma mais transparente. Para Azila-Gbettor et al. (2025), as contribuições são potencializadas quando a liderança se preocupa em estabelecer confiança entre ela e os agentes, bem como concede abertura para o diálogo. Já Hayat (2020) anota que há diminuição da ocultação de conhecimento quando há estabelecimento de confiança na organização, configurando uma alavanca essencial na eficácia da prestação de serviços.

O estudo de Thiemann et al. (2025) evidencia que a prática de mindfulness (prática de atenção no presente para cultivar a consciência de si mesmo e do ambiente) configura-se um facilitador do compartilhamento do conhecimento em equipes policiais de alta responsabilidade, pois contribui para o fortalecimento de competências como a escuta ativa e a autorregulação emocional, ampliando a qualidade das interações colaborativas.

Jabeen e Al Dari (2020) apontam que o oferecimento de oportunidades é essencial para facilitar o compartilhamento de conhecimento. Diversas estratégias organizacionais podem ser implementadas com o objetivo de ampliar as oportunidades de compartilhamento entre os colaboradores, como reuniões, workshops, atividades em equipe, estímulo à comunicação aberta e o apoio à formação de comunidades de prática.

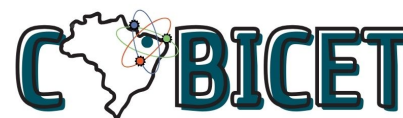
Tais práticas de oportunidade fomentam o envolvimento dos funcionários na partilha de conhecimento, especialmente quando se criam espaços adequados e se respeita o tempo necessário para essas interações (Jabeen; Al Dari, 2020). Uma cultura organizacional voltada à aprendizagem e à colaboração, a qual estimula a abertura para a troca de experiências e práticas bem-sucedidas, colaboram para a difusão do conhecimento na organização (Adekannbi; Bello, 2021; Birdi et al., 2021; Firing et al., 2020).

Firing et al. (2020) destacam que os briefings realizados pós eventos operacionais críticos oferecem uma oportunidade estruturada para reflexão da ocorrência, correção de atitudes, avaliação de erros e disseminação de boas práticas. Segundo os autores, o briefing promove a externalização de saberes tácitos, sendo uma prática fortalecedora da aprendizagem organizacional.

Já o estudo de Ramos (2022) retrata as divisões temáticas das operações de enfrentamento ao crime pela Polícia Rodoviária Federal como importantes facilitadores do compartilhamento do conhecimento, pois tais divisões formam ambientes de aprendizagem colaborativos que contribuem para a integração, troca de experiências e padronização de procedimentos.

Outro fator citado nas pesquisas foi a oferta de recompensas e mecanismos de incentivo apropriados, os quais tendem a aumentar a intenção dos colaboradores para o compartilhamento de conhecimento, como promoções, incentivos e bônus (Adekannbi; Bello, 2021; Jabeen; Al Dari, 2020). Os benefícios ofertados como recompensas orientam as iniciativas de compartilhamento (Hayat, 2020).

Os estudos de Jabeen e Al Dari (2020) e Adekannbi e Bello (2021) demonstram que práticas de recursos humanos voltadas à motivação, especialmente a intrínseca, bem como a aprendizagem organizacional, incentivam os indivíduos a partilhar saberes. Capacidades de gestão do conhecimento como infraestrutura tecnológica e processos organizacionais também se mostram facilitadores ao criar condições estruturais para o fluxo de informação e construção de memória organizacional (Jabeen; Al Dari, 2020).



O uso de tecnologia também foi considerado um recurso valioso para fomentar a difusão do conhecimento entre instituições policiais (Adekannbi; Bello, 2021; Birdi et al., 2021; Waardenburg et al., 2022). O uso de tecnologias da informação permitem a comunicação rápida e segura, bem como favorecem a rastreabilidade da circulação do conhecimento compartilhado (Birdi et al., 2021).

Para Waardenburg et al. (2022), a utilização das tecnologias digitais, quando bem aplicadas, tem o poder de potencializar a disseminação de informações e favorecer a integração entre diferentes áreas, contribuindo como facilitador do compartilhamento de conhecimento.

Percebe-se dos estudos analisados que os fatores destacados como facilitadores do compartilhamento do conhecimento se distribuem, basicamente, em dimensões pessoais, organizacionais, culturais e tecnológicas, atuando de forma a potencializar a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento institucional.

2. Barreiras ao compartilhamento de conhecimento

A gestão e o compartilhamento eficazes do conhecimento são fatores cruciais para a eficiência e longevidade das organizações, especialmente no setor de segurança pública, o qual enfrenta desafios cada vez mais complexos em um mundo em constante mudança. Entretanto, diversas barreiras podem dificultar esse processo (Ramos, 2023).

Uma das barreiras mais apontadas na literatura é a falta de confiança interinstitucional e a cultura de sigilo presente nas organizações de segurança pública, o que pode resultar, também, em ocultação do conhecimento. Yakhlef (2022), Hayat (2020) e Firing et al. (2020) destacam que, em organizações policiais, quanto maior a teia de envolvidos, mais difícil é o estabelecimento de confiança, promovendo a ocultação de conhecimento.

Já no estudo de Jabeen e Al Dari (2020) foi apontado que práticas organizacionais impostas, como reuniões e workshops sem condições adequadas, podem desmotivar e se tornar barreiras devido à sobrecarga de trabalho, tornando-se barreiras para a disseminação do conhecimento.

Outro fator de destaque é a insegurança psicológica para compartilhar falhas, bem como o constrangimento ocasionado pela exposição pessoal ou o medo de punições (Azila-Gbettor et al., 2025; Firing et al., 2020). O receio de perda da reputação também configura uma causa de ocultação de experiências (Firing et al., 2020). O estudo de Azila-Gbettor et al. (2025) aponta ainda que militares que não se sentem confiantes nas suas capacidades

tendem a ocultar compartilhamento por receio de críticas ou exposição.

A cultura nas organizações policiais também configura uma barreira no compartilhamento de conhecimento, pois percebida como conservadora e resistente a mudanças (Adekannbi; Bello, 2021; Yakhlef, 2022). A estrutura hierárquica dificulta a interação entre diferentes setores (Waardenburg et al., 2022) e a alta rotatividade dos líderes formam um empecilho a planejamentos de longo prazo para o compartilhamento do conhecimento (Birdi et al., 2021).

Em organizações do setor público ainda é apontado o problema de cultura de retenção de conhecimento, o que dificulta a consolidação de práticas colaborativas dentro dessas instituições (Adekannbi; Bello, 2021). Ao invés de reconhecerem o valor estratégico do compartilhamento de conhecimento, agentes resistem motivados pelo receio de perder poder, status ou relevância dentro da organização (Hayat, 2020).

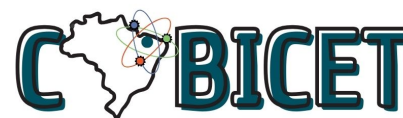
Dificuldades relativas a tecnologia também foram citadas nos estudos como potenciais barreiras ao fluxo informacional (Birdi et al., 2021; Jabeen; Al Dari, 2020; Jiang et al., 2018). Custos de implementação e manutenção, sistemas tecnológicos diferentes e baixa conectividade retratam adversidades ao compartilhamento de conhecimentos (Birdi et al., 2021). A falta de competência dos agentes de tecnologia da informação e sistemas de informação também podem comprometer a capacidade de absorção e aplicação de novos conhecimentos tecnológicos (Jabeen; Al Dari, 2020; Jiang et al., 2018; Waardenburg et al., 2022).

Percebe-se que as barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações de segurança pública englobam dimensões culturais, estruturais, psicológicas, tecnológicas e políticas que impactam diretamente a efetividade das práticas de gestão do conhecimento. A superação dessas barreiras representa uma oportunidade estratégica de evolução institucional para proporcionar maior eficiência às instituições de segurança pública.

3. Processos e práticas de conhecimento na atividade policial

A atividade policial, em sua complexidade inerente e diante de um cenário de globalização da criminalidade, exige uma abordagem estratégica para a gestão do conhecimento (Birdi et al., 2021; Ramos, 2022). O conhecimento passa a ser tratado como fator de valor na resolução da criminalidade (Birdi et al., 2021; Jabeen; Al Dari, 2020).

O estudo de Ramos (2022) aponta que as realizações de operações temáticas de enfrentamento ao crime motivam a capacitação profissional e a gestão do conhecimento obtido, integrando aspectos



concernentes a teoria e prática. Os policiais se especializam dentro das temáticas específicas, o que promove um compartilhamento qualificado e o refinamento do conhecimento.

A necessidade de gerenciar a relação entre conhecimento tácito e explícito é abordada por Yakhlef (2022) e Ramos (2022), principalmente quanto à dificuldade de conversão entre um e outro, dada a complexidade do conhecimento tácito, e a institucionalização da aprendizagem para aprimoramento das técnicas policiais.

Práticas informais como interações pessoais, eventos sociais e treinamentos conjuntos são reconhecidas por Birdi et al. (2021) e Yakhlef (2022) como elementos que fortalecem as relações pessoais e influenciam o compartilhamento de conhecimento. Yakhlef (2022) destaca o uso do humor e das piadas em equipes policiais como fundamental para facilitar o compartilhamento de conhecimento sensível e criar um senso de identidade de grupo.

Práticas de gestão do conhecimento como o debriefing ou a análise pós-ação são importantes para o debate de experiências, identificação de pontos de melhorias e transformação dos saberes individuais em conhecimento organizacional (Firing et al., 2020; Ramos, 2022).

O estudo de Birdi et al. (2021) demonstra que o conhecimento compartilhado não se limita à inteligência criminal, mas inclui aspectos como legislação, práticas operacionais, treinamentos e políticas institucionais, sendo disseminado tanto por meio de mecanismos formais como acordos, bases de dados e reuniões, quanto por práticas informais como relações interpessoais, patrulhas conjuntas e redes de confiança.

A disponibilidade e o uso de tecnologia também são reconhecidos por Birdi et al. (2021) e Jabeen e Al Dari (2020) como promotores de gestão do conhecimento policial, pois proporcionam acesso rápido à informação e facilitam a aprendizagem necessária para a tomada de decisões operacionais.

No entanto, Waardenburg et al. (2022) apontam um desafio emergente: a utilização de algoritmos avançados de aprendizado de máquina e inteligência artificial. Embora essas tecnologias apresentem potencial, sua natureza ainda imprecisa dificulta a compreensão de como tais informações são geradas, não eliminando a centralidade do conhecimento tácito humano.

Já a aprendizagem organizacional, definida por Jabeen e Al Dari (2020) como a integração entre a aquisição de conhecimento e a mudança organizacional provocada, tem aptidão para propiciar melhor desempenho institucional. Os autores afirmam que o desenvolvimento de uma abordagem

ou metodologia centralizada de aprendizagem organizacional pode gerar um impacto significativo nos benefícios da gestão do conhecimento.

A pesquisa de Thiemann (2025) destaca que outros conceitos emergentes, a exemplo de intervenções de mindfulness, estão sendo analisados para aprimorar o compartilhamento de conhecimento nas organizações policiais, sobretudo acerca da aquisição de conhecimento em equipes táticas, admitindo sua função na construção de modelos mentais compartilhados e na melhoria do desempenho da equipe.

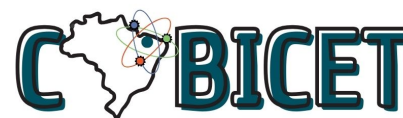
Pela análise dos estudos, conclui-se que os processos e práticas de conhecimento nos órgãos de segurança pública são ferramentas essenciais para a gestão das informações e o enfrentamento dos desafios complexos envolvidos no combate à criminalidade.

CONCLUSÃO

Com base na revisão integrativa realizada, o conhecimento se consolida como um elemento essencial para o progresso das organizações de segurança pública, atuando como um recurso estratégico para a melhoria contínua dos processos e consequentemente para a garantia da ordem pública. Este estudo alcançou seu objetivo, identificando práticas de aquisição e compartilhamento de conhecimento no contexto de organizações de segurança pública.

A aquisição de conhecimento nas instituições policiais inicia-se com o ingresso do indivíduo e se estende ao longo da carreira, sendo a interação entre pares um fator central para a geração de conhecimento, tanto em ambientes formais quanto informais. Dentre os fatores facilitadores identificados, destacam-se a liderança autêntica, que promove um ambiente de confiança e comunicação, a confiança interpessoal e interinstitucional, crucial para o diálogo e a segurança na troca de informações sensíveis, e a capacidade profissional, que aumenta a disposição dos indivíduos para compartilhar. O senso de pertencimento à organização, a prática de mindfulness, e as oportunidades de interação, como reuniões, workshops, debriefings e operações temáticas, também foram apontadas como mecanismos eficazes. Adicionalmente, recompensas, práticas de recursos humanos e o suporte tecnológico são elementos que impulsionam o compartilhamento de saberes.

Contudo, o processo de compartilhamento de conhecimento enfrenta barreiras significativas no setor de segurança pública. A falta de confiança interinstitucional e uma cultura de sigilo predominante, juntamente com a insegurança psicológica para compartilhar falhas ou o receio de críticas e punições, são grandes obstáculos que



podem levar à ocultação do conhecimento. A cultura organizacional, frequentemente conservadora e resistente a mudanças, a rigidez hierárquica, a alta rotatividade de líderes e a retenção de conhecimento por medo de perda de poder ou status também dificultam a consolidação de práticas colaborativas. Ainda, limitações tecnológicas relativas a custos de implementação e manutenção, incompatibilidade de sistemas e baixa conectividade representam desafios adicionais.

No que tange aos processos e práticas de conhecimento na atividade policial, a aprendizagem organizacional é um componente essencial, integrando a aquisição de conhecimento com a mudança organizacional para maior eficácia das organizações. Práticas como o debriefing pós-operacional e as operações temáticas são cruciais para a reflexão, correção de atitudes e disseminação de boas práticas, promovendo a externalização do conhecimento tácito. Ainda persistem desafios na conversão do conhecimento tácito em explícito e na plena utilização de algoritmos e técnicas de inteligência artificial, que, apesar de seu potencial, podem apresentar opacidade na geração de informações. Práticas informais, como interações pessoais e eventos sociais, também fortalecem as relações e influenciam o compartilhamento de conhecimento.

A principal lacuna identificada pela pesquisa é a ausência de estudos que abordem o conhecimento do policial como um fator diferencial na gestão do conhecimento em organizações de segurança pública. A superação das barreiras e o aprimoramento dos fatores facilitadores, juntamente com a exploração dessa lacuna, representam uma oportunidade estratégica para a evolução institucional.

REFERÊNCIAS

- ADEKANNBI, J. O.; BELLO, O. Factors influencing knowledge sharing behaviour of police officers in Ibadan Metropolis, Nigeria. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 20, n. 2, p. 2150017, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1142/S0219649221500179>. Acesso em: 12 mai. 2025.
- AZILA-GBETTOR, M.; ATATSI, E. A.; HONYENUGA, B. Q.; GLATE, S. N.; TSETSE, E. Enhancing knowledge sharing through authentic leadership: An investigation of occupational self-efficacy and psychological ownership as moderators. **Military Psychology**, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08995605.2025.2458913>. Acesso em: 12 mai. 2025.
- BIRDI, K. et al. Factors influencing cross-border knowledge sharing by police organisations: an integration of ten European case studies. **Police**

Practice and Research, v. 22, n. 1, p. 3-22, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15614263.2020.1789462>. Acesso em: 12 mai. 2025.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. DE A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121 – 136, 2011.

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

FIRING, K.; OWSEN, V.; MOEN, F. Organizational learning through debriefing: the process of sharing and hiding knowledge. **Scandinavian Journal of Military Studies**, v. 3, n. 1, p. 169-182, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.31374/sjms.54>. Acesso em: 12 mai. 2025.

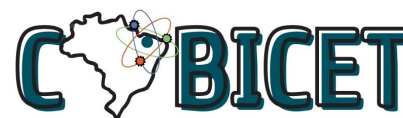
FREIRE, J. J.; FURLAN, S. A.; SILVEIRA, J. L. G. **Gestão do conhecimento na atividade de inteligência de segurança pública: uma abordagem prática e tecnológica**. Curitiba: Appris, 2018.

GONÇALVES, F. H.; PEREIRA, R.; SANTOS, N.; VIEIRA, F. S. **Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas nas Organizações Militares Brasileiras: uma revisão integrativa da literatura**. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/384084740_Praticas_de_Gestao_do_Conhecimento_aplicadas_nas_Organizacoes_Militares_Brasileiras_uma_revisao_integrativa_da_literatura. Acesso em: 23 jul. 2025.

GOODE, J.; LUMSDEN, K. The McDonaldisation of police-academic partnerships: organisational and cultural barriers encountered in moving from research on police to research with police. **Policing and Society**, v. 28, n. 1, p. 75-89, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10439463.2016.1147039>. Acesso em: 12 mai. 2025.

HAYAT, N. Workplace knowledge hiding among front line employees: moderation of felt obligation. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/346412972_Workplace_knowledge_hiding_among_front_line_employees_moderation_of_felt_obligation. Acesso em: 12 mai. 2025.

JIANG, N.; ZHAO, X.; ZHANG, J. Information adoption by organizations using absorptive capacity and knowledge transfer. **International Journal of Simulation: Systems, Science and Technology**, v. 17, n. 42, p. 33.1-33.9, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/315896563_Information_Adoption_by_Organizations_Using_A



bsorptive_Capacity_and_Knowledge_Transfer.

Acesso em: 12 mai. 2025.

LIMA, H. C.; ZWIR, G. A. A relevância da gestão do conhecimento no desempenho organizacional na Polícia Militar do Paraná. **Brazilian Journal of Development**, v. 9, n. 6, p. 20791–20807, 2023. DOI: 10.34117/bjdv9n6-134. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/60972>. Acesso em: 2 may. 2025.

MELO, F. P.; URPIA, A. G. B. da C.; SARTORI, R. O compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de inteligência de segurança pública no estado do Paraná. **Informação & Informação**, v. 26, n. 3, p. 628–650, 2021. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/43953>. Acesso em: 2 maio. 2025.

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

THIEMANN, M.; SUTTER, C.; SÜLZENBRÜCK, S. Investigating the influence of mindfulness intervention on knowledge sharing in high-responsibility teams. **Journal of Police and Criminal Psychology**, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11896-024-09726-2>. Acesso em: 12 mai. 2025.

WAARDENBURG, L.; HUYSMAN, M.; SERGEEVA, A. V. In the land of the blind, the one-eyed man is king: knowledge brokerage in the age of learning algorithms. **Organization Science**, v. 33, n. 1, p. 59-82, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1544>. Acesso em: 12 mai. 2025.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

YAKHLEF, S. Humour, trust, and tacit knowledge of police and border officers in international police collaboration. **Journal of Policing, Intelligence and Counter Terrorism**, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/18335330.2022.2069474>. Acesso em: 12 mai. 2025.