

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO
CONHECIMENTO

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL
NO SISTEMA ESTADUAL DE INTELIGÊNCIA DE
SEGURANÇA PÚBLICA DE MINAS GERAIS

Belo Horizonte

2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO
CONHECIMENTO

RENATO PIRES MOREIRA

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL
NO SISTEMA ESTADUAL DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
DE MINAS GERAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento, Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais para obtenção do grau de Mestre, área de concentração Ciência da Informação.

Linha de Pesquisa: Gestão e Tecnologia da Informação e Comunicação

Orientador: Marcello Peixoto Bax

Belo Horizonte

2023

M838c

Moreira, Renato Pires.

Compartilhamento do conhecimento interorganizacional no Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais [recurso eletrônico] / Renato Pires Moreira. - 2023.

1 recurso online (169 f. : il., color.) : pdf.

Orientador: Marcello Peixoto Bax.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

Referências: f. 136-161.

Apêndices: f. 162-169.

Exigência do sistema: Adobe Acrobat Reader.

1. Ciência da informação – Teses. 2. Gestão do conhecimento – Teses. 3. Segurança pública – Teses. 4. Serviço de inteligência – Teses. I. Bax, Marcello Peixoto. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Ciência da Informação. III. Título.

CDU: 659.2:355.40

Ficha catalográfica: Elaine Diamantino Oliveira – CRB: MG/2742

Biblioteca Profª Etelvina Lima, Escola de Ciência da Informação da UFMG



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - ECI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO - PPGOC

FOLHA DE APROVAÇÃO

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL NO SISTEMA ESTADUAL DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DE MINAS GERAIS

RENATO PIRES MOREIRA

Dissertação submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO, como requisito para obtenção do grau de Mestre em GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO, área de concentração CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, linha de pesquisa Gestão e Tecnologia da Informação e Comunicação.

Aprovada em 15 de fevereiro de 2023, por videoconferência, pela banca constituída pelos membros:

Prof(a). Marcello Peixoto Bax (Orientador)
ECI/UFMG

Prof(a). Francis Albert Cotta Formiga
Universidade Estadual de Minas Gerais

Prof(a). Hélio Hiroshi Hamada
Academia de Polícia Militar

Prof(a). Ricardo Rodrigues Barbosa
Aposentado/UFMG

Belo Horizonte, 15 de fevereiro de 2023.



Documento assinado eletronicamente por **Marcello Peixoto Bax, Professor do Magistério Superior**, em 03/03/2023, às 18:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Hélio Hiroshi Hamada, Usuário Externo**, em 15/03/2023, às 18:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Francis Albert Cotta, Usuário Externo**, em 21/03/2023, às 07:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ricardo Rodrigues Barbosa, Membro de comissão**, em 22/03/2023, às 09:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2087833** e o código CRC **73211B12**.

Referência: Processo nº 23072.208505/2023-77

SEI nº 2087833



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - ECI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO - PPGOC

ATA DA DEFESA DA DISSERTAÇÃO DO ALUNO

RENATO PIRES MOREIRA

Realizou-se, no dia 15 de fevereiro de 2023, às 14:00 horas, por videoconferência, da Universidade Federal de Minas Gerais, a defesa de dissertação, intitulada *COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL NO SISTEMA ESTADUAL DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DE MINAS GERAIS*, apresentada por RENATO PIRES MOREIRA, número de registro 2021651660, graduado no curso de GEOGRAFIA E ANÁLISE AMBIENTAL, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO, à seguinte Comissão Examinadora: Prof(a). Marcello Peixoto Bax - ECI/UFMG (Orientador), Prof(a). Francis Albert Cotta Formiga - Universidade Estadual de Minas Gerais, Prof(a). Hélio Hiroshi Hamada - Academia de Polícia Militar, Prof(a). Ricardo Rodrigues Barbosa - Aposentado/UFMG.

A Comissão considerou a dissertação:

(X) Aprovada

() Reprovada

Finalizados os trabalhos, lavrei a presente ata que, lida e aprovada, vai assinada por mim e pelos membros da Comissão.

Belo Horizonte, 15 de fevereiro de 2023.

Assinatura dos membros da banca examinadora:



Documento assinado eletronicamente por **Marcello Peixoto Bax, Professor do Magistério Superior**, em 03/03/2023, às 18:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Hélio Hiroshi Hamada, Usuário Externo**, em 15/03/2023, às 18:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Francis Albert Cotta, Usuário Externo**, em 21/03/2023, às 07:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ricardo Rodrigues Barbosa, Membro de comissão**, em 22/03/2023, às 09:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2087631** e o código CRC **28B5B1DC**.

Referência: Processo nº 23072.208505/2023-77

SEI nº 2087631

DEDICATÓRIA

Dedico a minha amada esposa Luciane Rosa pelas orações, apoio, carinho e amor incondicional; aos amados filhos Heitor e Theo pela paciência e ausências; e aos meus amados pais, Sônia e Jordão, eterna gratidão!

AGRADECIMENTOS

A Deus, único e verdadeiro, toda honra, glória e louvor, pela salvação em Jesus Cristo e por guiar-me nessa jornada de acadêmica e me dado forças em todos os momentos.

Aos meus familiares, os quais sempre me deram força para buscar o crescimento acadêmico e acreditaram nessa minha evolução.

Aos amigos Hélio Hiroshi Hamada, Washington Ferreira dos Santos, Wamberto Lima Magalhães, Silvano de Oliveira Carvalho, Renato Sena Farias, Brenda Vasconcelos Attalla, Francis Bento Marques, Junio Lopes Nascimento, Rogério Coelho Sampaio e Yuri Bento Marques pelo apoio, ideias, contribuições e novos conhecimentos durante o desenvolvimento da pesquisa.

Ao meu orientador, professor Marcello Peixoto Bax, pelo excelente trabalho e decisivos apontamentos e direcionamentos durante toda a pesquisa, as quais foram significativas e oportunas, a minha eterna gratidão.

A gloriosa Polícia Militar de Minas Gerais, instituição bicentenária, da qual me orgulho de ser integrante, por ter me dado todo o suporte necessário ao meu crescimento profissional e oportunizar que concretizasse mais essa vitória.

A todos os profissionais, funcionários e professores do PPGGOC/ECI/UFMG, pelo acolhimento, apoio e consideração durante o percurso acadêmico, mesmo em um período de distanciamento por conta da pandemia do Covid-19.

Não palmilhe sempre o mesmo caminho, passando somente onde os outros já passaram, abandone ocasionalmente o caminho já trilhado, embrenhe-se na mata. Certamente, descobrirá coisas nunca vistas. É claro que serão coisas insignificantes, mas não as ignore. Prossiga, explore tudo sobre elas; cada descoberta levará a outra. Antes do esperado existirá algo que mereça reflexão.

Alexander Graham Bell

RESUMO

No contexto da segurança pública, a atividade de inteligência é o exercício permanente e sistemática de produção e salvaguarda de conhecimento objetivando assessorar os tomadores de decisão para o planejamento e execução de uma política de segurança pública e das ações defensivas contra atos criminosos de qualquer natureza que atentem à ordem pública, à incolumidade das pessoas e do patrimônio. As agências de inteligência do Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais assessoram o processo decisório governamental com conhecimentos de interesse da segurança pública. Existe uma lacuna na Ciência da Informação no que se refere a criação e o compartilhamento de conhecimento interorganizacional, especificamente em relação a atividade de inteligência desenvolvida pelas agências que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública do Estado de Minas Gerais. O objetivo geral foi avaliar como ocorre, no âmbito de seus processos, a criação do conhecimento interorganizacional durante o compartilhamento de conhecimentos entre as agências de inteligência do Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública do Estado de Minas Gerais. Para tanto, do ponto de vista metodológico, foram realizadas revisões da literatura e entrevistas com os chefes (gestores) das Agências de Inteligência efetivas que compõem o SEISP-MG. Para análise das entrevistas, foi utilizado o software IRaMuTeQ. Como resultado, constataram-se a existência de políticas públicas de inteligência que fomentam o compartilhamento de inteligência interorganizacional, que o Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1995, 1997) mostrou-se adequado para representar como ocorre o compartilhamento de conhecimento interorganizacional no SEISP-MG, que o Modelo de compartilhamento de conhecimento estabelecido por Tonet e Paz (2006) é adaptável para a compreensão do compartilhamento de conhecimentos interorganizacional no SEISP-MG, bem como o compartilhamento de conhecimento interorganizacional tem potencial para fortalecer as ações da atividade de inteligência exercida no âmbito do SEISP-MG. A presente pesquisa traz possíveis soluções com fulcro na melhoria do processo de compartilhamento de conhecimento interorganizacional e a importância da gestão do conhecimento na atividade de inteligência de segurança pública do estado de Minas Gerais. Dentre as contribuições e benefícios esperados, esta pesquisa contribuirá, a partir dos resultados obtidos com base nas respostas dos respectivos chefes das agências de inteligência, com o fomento de possíveis discussões acadêmicas, na área da Ciência da Informação, e nas organizações de inteligência, por intermédio dos gestores, quanto ao compartilhamento de conhecimento interorganizacional no SEISP-MG.

Palavras-chave: Ciência da Informação; Compartilhamento de Conhecimento; Conhecimento Interorganizacional; Sistema de Inteligência; Inteligência de Segurança Pública.

ABSTRACT

In the context of public security, intelligence activity is the permanent and systematic exercise of production and safeguarding of knowledge aiming at advising decision-makers for the planning and execution of a public security policy and of defensive actions against criminal acts of any nature that threaten public order and the safety of people and property. The intelligence agencies of the State Public Security Intelligence System of Minas Gerais advise the governmental decision making process with knowledge of public security interest. In this context, it is important to emphasize the importance of the role of intelligence in the creation and sharing of inter-organizational knowledge, specifically in relation to the intelligence activity developed by the agencies that compose the Public Security Intelligence System of the State of Minas Gerais. In this study, we examined how the creation of interorganizational knowledge during the sharing of knowledge among the intelligence agencies of the State Public Security Intelligence System of the State of Minas Gerais occurs within its processes. In order to do so, from the methodological point of view, literature reviews and interviews were conducted with the heads (managers) of the effective Intelligence Agencies that make up the SEISP-MG. The IRaMuTeQ software was used to analyze the interviews. As a result, it was verified the existence of public intelligence policies that foster interorganizational intelligence sharing, that Nonaka and Takeuchi's SECI Model (1995, 1997) proved adequate to represent how interorganizational knowledge sharing occurs in SEISP-MG, The present research brings possible solutions to the problem of how inter-organizational knowledge sharing occurs within SEISP-MG, and how inter-organizational knowledge sharing has the potential to enhance the actions of intelligence activity within SEISP-MG. The present study provides possible solutions for improving the process of inter-organizational knowledge sharing and the importance of knowledge management in the public security intelligence activity of the state of Minas Gerais. It is also important to note that, in the case of intelligence organizations, the process of inter-organizational knowledge sharing in the state of Minas Gerais is not the same as in the case of the state of Minas Gerais.

Keywords: Information Science; Knowledge Sharing; Interorganizational Knowledge; Intelligence System; Public Security Intelligence.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução dos dados ao conhecimento	13
Figura 2 – Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira	15
Figura 3 – Modelo de gestão do conhecimento da administração pública do estado de Minas Gerais	16
Figura 4 – Mapeamento conceitual da Gestão do Conhecimento	20
Figura 5 – Cadeia da Gestão do Conhecimento.....	20
Figura 6 – Dimensões da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008)	31
Figura 7 – Modelo SECI de conversão do conhecimento.....	33
Figura 8 – Espiral da criação do conhecimento organizacional.....	34
Figura 9 – Modelo de compartilhamento de conhecimento proposto por Tonet e Paz (2006)	52
Figura 10 – Esquema do policiamento orientado pela inteligência – Modelo 3I (interpretar, influenciar, impactar)	79
Figura 11 – Dendograma das classes	93
Figura 12 – Filograma sobre as representações das classes	94
Figura 13 – Análise gráfica sobre a representação das palavras da Classe 1	97
Figura 14 – Análise gráfica sobre a representação das palavras da Classe 1	98
Figura 15 – Análise gráfica sobre a representação das palavras da Classe 2.....	100
Figura 16 – Análise gráfica sobre a representação das palavras da Classe 2.....	101
Figura 17 – Análise gráfica sobre a representação das palavras da Classe 3.....	104
Figura 18 – Análise gráfica sobre a representação das palavras da Classe 3.....	105
Figura 19 – Análise gráfica sobre a representação das palavras da Classe 4.....	108
Figura 20 – Análise gráfica sobre a representação das palavras da Classe 4.....	109
Figura 21 – Análise gráfica sobre a representação das palavras da Classe 5.....	112
Figura 22 – Análise gráfica sobre a representação das palavras da Classe 5.....	113
Figura 23 – Análise Fatorial por Correspondência	114
Figura 24 – Análise Fatorial por Correspondência	115
Figura 25 – Análise gráfica sobre a representação das classes	117
Figura 26 – Nuvem de palavras.....	118
Figura 27 – Nuvem de palavras.....	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de dados, informação e conhecimento	13
Quadro 2 – Conceitos de Gestão do Conhecimento	17
Quadro 3 – Componentes pessoas, processos e tecnologias que envolvem a Gestão do Conhecimento	21
Quadro 4 – Etapas para a aplicação das práticas de Gestão do Conhecimento	22
Quadro 5 – Ferramentas de Gestão do Conhecimento	23
Quadro 6 – Práticas de Gestão do Conhecimento	26
Quadro 7 – Modelos de Gestão do Conhecimento avaliados por atividades de conhecimento e fatores críticos	28
Quadro 8 – Modelos de Gestão do Conhecimento por tipos, trocas e maturidade do conhecimento	29
Quadro 9 – Características do conhecimento tácito e do conhecimento explícito	32
Quadro 10 – Conversão do conhecimento e suas descrições	33
Quadro 11 – Elemento caracterizador, embasamento teórico e significado da estrutura do Modelo SECI	39
Quadro 12 – Categorias e tipos de redes interorganizacionais	42
Quadro 13 – Espaço Ba como <i>locus</i> de criação e compartilhamento de conhecimento	45
Quadro 14 – Conceitos de compartilhamento de conhecimento	47
Quadro 15 – Conceitos de transferência (compartilhamento) de conhecimento interorganizacional	48
Quadro 16 – Elementos básicos do modelo de compartilhamento de conhecimento de Tonet e Paz (2006)	53
Quadro 17 – Fatores individuais que influenciam no compartilhamento de conhecimento ..	54
Quadro 18 – Fatores organizacionais que influenciam no compartilhamento de conhecimento	55
Quadro 19 – Fatores tecnológicos que influenciam no compartilhamento de conhecimento	55
Quadro 20 – Variáveis da organização	56
Quadro 21 – Variáveis do grupo	56
Quadro 22 – Variáveis do indivíduo	57
Quadro 23 – Motivações extrínsecas e intrínsecas para o compartilhamento do conhecimento conforme Melo (2021)	58
Quadro 24 – Barreiras ao compartilhamento do conhecimento em ambientes de colaboração em rede, conforme Cormican e Dooley (2007)	59

Quadro 25 – Fatores individuais, organizacionais, tecnológicos e as barreiras ao compartilhamento do conhecimento	60
Quadro 26 – Barreiras para quem busca e disponibiliza o conhecimento.....	61
Quadro 27 – Barreiras ao compartilhamento de conhecimento interorganizacional em organizações policiais canadenses	62
Quadro 28 – Implicações práticas das barreiras ao compartilhamento de conhecimento interorganizacional em organizações policiais canadenses	63
Quadro 29 – Gêneros da atividade de inteligência no Brasil.....	76
Quadro 30 – Características da atividade de Inteligência de Segurança Pública	77
Quadro 31 – Princípios da atividade de Inteligência de Segurança Pública	78
Quadro 32 – Organismos e sistemas de inteligência das Instituições de Segurança Pública do Estado de Minas Gerais.....	83
Quadro 33 – Objetivos de pesquisa, instrumentos de coleta de dados e técnicas de análise	88
Quadro 34 – Análises utilizando o <i>software Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Texte set de Questionnaires</i>	92
Quadro 35 – Categorização das classes	93
Quadro 36 – Renomeação das classes a partir da análise do referencial teórico.....	94
Quadro 37 – Síntese da classificação do <i>corpus</i> textual	113
Quadro 38 – Motivadores e Inibidores.....	121
Quadro 39 – Problemas encontrados no modelo de compartilhamento de conhecimentos de Tonet e Paz (2006) atrelados aos resultados da pesquisa.....	123
Quadro 40 – Elementos básicos do modelo de compartilhamento de conhecimento de Tonet e Paz (2006) atrelados aos resultados da pesquisa.....	127
Quadro 41 – Elemento caracterizador, embasamento teórico, significado da estrutura do Modelo SECI e afirmações dos entrevistados	129

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIN	– Agência Brasileira de Inteligência
AI	– Agência de Inteligência
AISP	– Área Integrada de Segurança Pública
BM2	– Segunda Seção do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros Militar
CBMMG	– Corpo de Bombeiros Militares de Minas Gerais
CCAI	– Comissão Mista de Controle das Atividades de Inteligência
CCPSP	– Câmara de Coordenação das Políticas de Segurança Pública
CES	– Câmara de Educação Superior
CF/88	– Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
CI	– Ciência da Informação
CNE	– Conselho Nacional de Educação
CNS	– Conselho Nacional de Saúde
DEPEN	– Departamento Penitenciário
DINT	– Diretoria de Inteligência
ECI	– Escola de Ciência da Informação
ENANCIB	– Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
FORPED	– Fórum de Pesquisas Discentes
GC	– Gestão do Conhecimento
GETIC	– Gestão e Tecnologia da Informação e Comunicação
IRAMUTEQ	– Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires
ISP	– Inteligência de Segurança Pública
MJSP	– Ministério da Justiça e Segurança Pública
MPC	– Metodologia de Produção do Conhecimento
PCMG	– Polícia Civil de Minas Gerais
PMMG	– Polícia Militar de Minas Gerais
PNI	– Política Nacional de Inteligência
PNISP	– Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública
PNSPDS	– Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social
PPGGOC	– Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento
SEISP-MG	– Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais
SEJUSP	– Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública
SICORBOM	– Sistema de Inteligência do Corpo de Bombeiros Militar
SIPC	– Sistema de Inteligência da Polícia Civil de Minas Gerais
SIPOM	– Sistema de Inteligência da Polícia Militar

SISBIN	– Sistema Brasileiro de Inteligência
SISP	– Subsistema de Inteligência de Segurança Pública
SUINT	– Subsecretaria de Inteligência e Atuação Integrada
SUSP	– Sistema Único de Segurança Pública
UFMG	– Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	Contextualização do tema	5
1.2	Problema e justificativas	7
1.3	Objetivos	9
1.3.1	Objetivo geral	9
1.3.2	Objetivos específicos	9
1.4	Organização da dissertação	10
2	REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1	Gestão do conhecimento: conceitos básicos, práticas e processos	12
2.2	As dimensões do conhecimento e a teoria da criação do conhecimento organizacional	30
2.2.1	Socialização	34
2.2.2	Externalização	35
2.2.3	Combinação	37
2.2.4	Internalização	37
2.2.5	Condições necessárias à conversão do conhecimento interorganizacional	40
2.2.6	Fases do processo de criação do conhecimento interorganizacional	40
2.3	Redes interorganizacionais e os contextos capacitantes	41
2.4	Compartilhamento de conhecimento interorganizacional	46
2.5	Fatores influenciadores ao compartilhamento de conhecimento interorganizacional.	53
2.6	Segurança Pública	63
2.6.1	Políticas públicas de inteligência de segurança pública no Brasil	65
2.6.2	Aspectos introdutórios à atividade de inteligência	68
2.6.3	A inteligência no estado democrático de direito	73
2.6.4	A atividade de inteligência de segurança pública	74
2.7	Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais	80
3	METODOLOGIA	87
3.1	Visão geral da pesquisa	87
3.2	Delimitação da pesquisa	87
4	ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	93
4.1	Análise dos dados	93
4.2	Resultados	120

5 CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS.....	131
REFERÊNCIAS	136
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista.....	162
APÊNDICE B – Lista de substituição.....	165

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

A sociedade vivencia um período complexo marcado por mudanças significativas, provocado por transformações as quais induzem a um padrão de descontinuidade nas bases sociais (SANTOS; MOREIRA, 2021). As relações humanas estão mais complexas, inseridas em um ambiente volátil permeadas por incertezas, desafios e oportunidades (ALMEIDA, 2007; FIALHO; NASCIMENTO, 2021; MOREIRA; BAX, 2021a), possibilitando o surgimento de ameaças multifacetadas, assimétricas, irregulares de origens diversas (CAPACO, 2017; VISACRO, 2009) e riscos à segurança da sociedade e do estado (GONÇALVES, 2019).

Essa complexidade aponta para algumas tendências no campo da segurança pública, dentre as quais a necessidade de cooperação interagências, ampliação e integração dos serviços de inteligência, com maior equilíbrio no emprego de diferentes fontes, como as fontes humanas, abertas, imagens e sinais (VISACRO, 2009). A sobrevivência de uma organização depende da sua capacidade de antecipação das oportunidades e ameaças que surgem nos ambientes internos e externos (CARDOSO JÚNIOR, 2005), sendo essa capacidade de se antecipar a tais eventos cabe, dentre outros, aos serviços de inteligência.

Ameaças tradicionais adquiriram características peculiares (CERÁVOLO, 2019), e as ameaças transnacionais (GONÇALVES, 2019) ou novas ameaças à ordem e à paz mundial (AFONSO, 2009; FIALHO; NASCIMENTO, 2021), como a criminalidade transnacional organizada, vem ampliando e conquistando espaços de atuação (SOUZA, 2022), favorecendo o aumento do crime e da violência e proporcionando desafios maiores e constantes (SOUZA; SILVA, 2021), exigindo cada vez mais o compartilhamento de conhecimentos entre as forças de defesa e segurança pública e os serviços e sistemas de inteligência (RODRIGUES, 2009; ALCÂNTARA, 2011; GONÇALVES, 2019; FIALHO; NASCIMENTO, 2021; TUINIER; ZAALBERG; RIETJENS, 2022, SOUZA, 2022). E, em alguma medida, coletar, avaliar e realizar o compartilhamento de conhecimentos intergovernamentais (OLIVER, 2006; PACHECO, 2012), possibilitando a implementação de políticas de segurança pública eficientes, capazes de fazer frente aos riscos e ameaças ao estado e à sociedade (GONÇALVES, 2016; 2018; CAPACO, 2017; MOREIRA; BAX, 2021a).

Os atores da segurança pública devem considerar a atividade de inteligência como um instrumento significativo para o enfrentamento a essas ameaças, redução de riscos e “aumento da probabilidade de alcance dos objetivos fundamentais do Estado (ANDRADE; ALMEIDA, 2022, p. 353). A consciência da globalização das ameaças estimulou os serviços de inteligência a baixarem suas barreiras de comunicação e cooperarem por meio do compartilhamento de conhecimentos (SVENDSEN, 2008; BEN JAFFEL *et al.*, 2020).

O conhecimento garante o desenvolvimento das organizações, onde os processos

de produção de bens e serviços são aperfeiçoados e focados na excelência e na expectativa por melhores resultados (SANTOS; MOREIRA, 2021), sendo fator importante para as organizações (DAVENPORT, 2000; CHOO, 2003; NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O principal agente transformador é o indivíduo, “pois somente a mente humana é capaz de produzir o combustível de toda essa transformação: o conhecimento” (MOREIRA; BAX; HAMADA, 2022, p. 144).

A criação do conhecimento ocorre por meio dos quatro modos de conversão: socialização, externalização, combinação e internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Esse modelo remete à dinâmica da criação e expansão do conhecimento pela interação social entre o conhecimento tácito e explícito ligada em um processo de integração constante (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; MELO, 2021).

A interlocução cooperativa entre as organizações públicas, a partir do século XX, ocorre “muito mais por necessidade operacional conjunta e pontual do que de forma oficial e sistemática” (GOMES, 2022, p. 291), sendo pouco explorado o compartilhamento de conhecimento, corroborado por estudos que discutem essa temática no ambiente interno organizacional (MELO; URPIA; SARTORI, 2020; 2021; MELO, 2021).

A Gestão do Conhecimento é importante para qualquer organização. Assim como ocorre na Gestão do Conhecimento, a atividade de inteligência de segurança pública “parte dessa cognição que pode ser canalizada, inclusive, para a melhoria do desempenho e da produtividade das organizações” (GOMES, 2022, p. 291).

Deste modo, é fundamental que haja uma discussão acadêmica sobre o compartilhamento de conhecimento organizacional e interorganizacional, a partir dos resultados das discussões, atrelado à aplicação prática e o gerenciamento desse compartilhamento, favorecem a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões (CHOO, 2006; MULLER, 2018). Na sociedade do conhecimento, quanto mais se compartilha o conhecimento e trabalha colaborativamente, mais os indivíduos serão incluídos em projetos coletivos e estratégicos nas organizações (MULLER, 2018).

As organizações de segurança pública brasileiras dispõem da atividade de inteligência como uma ferramenta para compartilhamento de conhecimento no auxílio à gestão das políticas públicas de segurança suprimindo à “carência de recursos dos órgãos policiais” (PYTLOWANCIV; SILVA, 2022, p. 243). O compartilhamento de conhecimento é a pedra angular da prática dessas organizações e forma a base para diversos modelos de policiamento (ABRAHAMSON; GOODMAN-DELAHUNTY, 2013).

O compartilhamento de conhecimento na atividade de inteligência possibilita a integração, a inovação, o desenvolvimento e amplia as perspectivas no auxílio à tomada de decisões, proporcionando o desenvolvimento eficaz no campo da segurança pública (MELO; URPIA; SARTORI, 2020; 2021; MELO, 2021). Essa atividade é a base para o desempenho satisfatório das instituições de segurança pública, sendo que o conhecimento produzido pelas

Agências de Inteligência influencia diretamente na otimização dos serviços, processos e na tomada de decisão (MOREIRA; FERRO, 2017).

Os sistemas de inteligência congregam as Agências de Inteligência (órgãos centrais) das organizações, as quais produzem conhecimentos, após a coleta e análise de dados, para assessoria do processo decisório. Essas agências necessitam implementar efetivamente a Gestão do Conhecimento, de modo a suprir as necessidades informacionais do processo decisório, proporcionando o crescimento organizacional e inovativo das organizações (MOREIRA; BAX; HAMADA, 2022b).

As Agências Centrais de Inteligência das organizações de segurança pública do estado de Minas Gerais encontram-se inseridas no Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública (SEISP-MG). O SEISP-MG é um sistema cooperativo, de coordenação e integração da atividade de inteligência, que disponibiliza subsídios informacionais ao assessoramento às tomadas de decisão no âmbito da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP) e aos demais órgãos de segurança pública (MINAS GERAIS, 2019b).

Essas agências devem realizar o compartilhamento de conhecimento entre si e entre os demais organismos de inteligência, atendendo ao princípio da eficiência, de forma sistêmica e observadas as características e missão de cada organização (PACHECO, 2012).

A interação contínua entre as etapas do processo de conversão do conhecimento, na presença de suas condicionantes, e as fases de criação e compartilhamento do conhecimento organizacional forma a conhecida espiral do conhecimento, onde o conhecimento se renova a cada novo ciclo de criação. A análise da espiral do conhecimento nos trabalhos do SEISP-MG será ponto chave deste trabalho para compreender o compartilhamento do conhecimento interorganizacional e chegar a uma resposta ao questionamento formulado.

1.2 Problema e justificativas

Constatou-se uma lacuna teórica na Ciência da Informação no que se refere ao compartilhamento de conhecimento interorganizacional, sobretudo em relação à atividade de inteligência desenvolvida pelas Agências de Inteligência Efetivas que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública do Estado de Minas Gerais.

A partir da contextualização do tema (Seção 1.1), formulou-se a seguinte questão de pesquisa: como ocorre o compartilhamento de conhecimento interorganizacional nas agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública do Estado de Minas Gerais?

Assim, tem-se a seguinte hipótese norteadora: apesar de ser aplicável o Modelo SECI (Socialização – Externalização – Combinação – Internalização) em todos os quatro modos de criação do conhecimento organizacional, de Nonaka e Tacheuchi (1995) e do modelo de compartilhamento de conhecimento de Tonet e Paz (2006), existem fatores que dificultam

a plena satisfatoriedade do compartilhamento do conhecimento interorganizacional nas agências do SEISP-MG.

A partir de pesquisas bibliográficas, identificou-se uma lacuna teórica na literatura em relação a estudos sobre o compartilhamento de conhecimento interorganizacional nos sistemas de inteligência de estado e de segurança pública, bem como nos estudos acadêmicos produzidos no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento (PPGGOC) da Escola de Ciência da Informação (ECI) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Estudos acadêmicos sobre a atividade de inteligência de segurança pública no Brasil, embora recente, vêm avançando, possibilitando o fomento de construção de conhecimentos, fortalecimento estrutural, teórico, doutrinário, prático e na formulação de políticas públicas de segurança. O aperfeiçoamento teórico é uma área a ser explorada academicamente e que enseja no esclarecimento de pontos significativos, como é o caso da relação entre Ciência da Informação, Gestão do Conhecimento e a inteligência de segurança pública (HAMADA, 2017a).

O tema desta pesquisa se relaciona com a área de Gestão e Tecnologia da Informação e Comunicação do PPGGOC/ECI/UFMG, concernente ao gerenciamento estratégico da informação e do conhecimento. Justifica-se também a realização deste trabalho de pesquisa, pois os objetivos estão relacionados a um conjunto de atividades preconizadas pela Ciência da Informação, dentre os quais aprofundam em investigações relacionadas com sistemas de informação, gestão do conhecimento, usos e necessidades da informação e do conhecimento. Estuda também as propriedades, o comportamento, as forças e o fluxo da informação, bem como o significado do processamento informacional com vistas ao alcance da acessibilidade e utilização ótica (BORKO, 1968).

A Gestão do Conhecimento, quando abordada na segurança pública, gira em torno dos estudos policiais a partir das questões acerca da eficiência das organizações, sendo assim, uma lacuna por parte da Ciência da Informação (MELO *et al*, 2021).

O caráter interdisciplinar da atividade de inteligência também auxilia na justificativa do posicionamento da Ciência da Informação, como uma das principais ciências a explicar e responder questões ligadas à referida atividade, pois possuem como foco a informação. A definição de inteligência, de forma ampla, e fora da ótica das ciências cognitivas, é definida como toda e qualquer informação que, após coletada e analisada, produz conhecimento e reflexões capaz de atender às demandas do tomador de decisão (CEPIK, 2003b; BRANDÃO, 2010; MACIEL; PINHEIRO, 2013). Já sob a ótica da Ciência da Informação, é “uma camada específica de agregação e tratamento analítico em uma pirâmide informacional, formada, na base, por dados brutos e, no vértice, por conhecimentos reflexivos” (CEPIK, 2003b, p. 27-28), ou “atividade sistemática de coleta e análise de informações de modo a produzir conhecimento para ação” (MACIEL; PINHEIRO, 2013, p. 29).

Existem nas bases teóricas da atividade de inteligência outros ramos do conhecimento. Cada ramo fundamenta-se em uma ou mais ciências naturais ou sociais, entre elas a informação científica; geografia; transportes, estradas, telecomunicações; informações econômicas; informações militares; informação sociológica; informações políticas; e informação biográfica (MARCIAL, 2013; PLATT, 1974).

O caráter interdisciplinar da atividade de inteligência auxilia na justificativa do posicionamento da Ciência da Informação como uma das principais ciências a explicar e responder questões ligadas a inteligência, haja vista que ambas possuem como foco a informação, e “coletar informações é tarefa própria de toda organização, assim como analisá-las, tendo em vista estabelecer cenários futuros” (MACIEL; PINHEIRO, 2013, p. 29).

Por fim, a temática a ser estudada nesta pesquisa é mostra-se relevante para a melhoria da segurança pública do estado de Minas Gerais (MOREIRA; BAX; HAMADA, 2022), tendo em vista que a atividade de inteligência prestam assessoria diretamente para as suas respectivas organizações e para a SEJUSP, por intermédio de insumos informacionais para a elaboração e a validação de estratégias preventivas e repressivas para a redução criminal, e na construção e implementação de políticas públicas de interesse da sociedade e do estado.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral é avaliar como ocorre, no âmbito de seus processos, o compartilhamento de conhecimento interorganizacional no SEISP-MG.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos serão:

- a) identificar as características organizacionais das agências de inteligência que compõem o SEISP-MG;
- b) mapear a literatura sobre o compartilhamento do conhecimento interorganizacional;
- c) identificar as contribuições da Ciência da Informação para a atividade de inteligência de segurança pública;
- d) diagnosticar como ocorre o compartilhamento de conhecimentos entre as agências de inteligência do SEISP-MG;
- e) compreender o compartilhamento de conhecimento interorganizacional entre as agências de inteligência;
- f) propor ações de melhorias a partir do diagnóstico realizado sobre o compartilhamento de conhecimento.

1.4 Organização da dissertação

Além deste capítulo introdutório que contextualizou a questão de pesquisa, os objetivos e as contribuições esperadas, este trabalho é composto de outros 4 capítulos. O Capítulo 2 apresenta a Gestão do Conhecimento; as dimensões do conhecimento e a teoria da criação do conhecimento organizacional; as redes interorganizacionais e os contextos capacitantes; o compartilhamento de conhecimento interorganizacional; os fatores influenciadores ao compartilhamento de conhecimento interorganizacional; a segurança pública; e, ainda, o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais. No Capítulo 3 é descrita a metodologia empregada na pesquisa, destacando a visão geral e a delimitação da pesquisa. No Capítulo 4 inclui-se a análise, avaliação e síntese dos resultados obtidos nas experimentações iniciais. São abordadas as considerações finais, descrevendo os resultados e sugestões da pesquisa. Por fim, são apresentadas as referências utilizadas na pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O conhecimento apresenta-se como foco das relações intra e interorganizacionais para se manterem competitivas e efetivas na prestação de seus serviços e no manejo adequado dos processos de conversão do conhecimento para a criação e compartilhamento do conhecimento. Apreender com conhecimento dos indivíduos e transformá-lo em conhecimento institucional (MOREIRA; BAX; HAMADA, 2022).

A nova economia baseada em conhecimento, ou economia do conhecimento (KROGH; NONAKA; ABEN, 2001), demarca a Era da Informação (MOREIRA; BAX; HAMADA, 2022), denominada, entre outras, de “sociedade pós-industrial” (BELL, 1973) ou “sociedade do conhecimento” (DRUCKER, 1969), marcada pela hiperinformação e hipercompetição (SIANES, 2006). Obter e processar informações, transformando-as em conhecimento estratégico para as organizações, tornaram-se necessidades críticas nesse período (CARDOSO JÚNIOR, 2005). Essas organizações constantemente são obrigadas a se reinventarem para se adaptarem às características dessa sociedade do conhecimento (ANGELONI, 2006).

Castells (2021, p. 135) identifica como características fundamentais dessa nova sociedade, surgida na década de 1990, de informacional, global e em rede. Alves e Barbosa (2010, p. 115), por sua vez, afirmam que é o deslocamento das atividades econômicas direcionadas para a produção de valor as características dessa nova sociedade, “as quais têm passado do capital, da terra e da mão de obra para a informação e o conhecimento”.

A informação e o conhecimento geram valor e são recursos indispensáveis para a Gestão do Conhecimento (STEWART, 2002; VAN DEN HOOFF; RIDDER, 2004; MOREIRA; BAX; HAMADA, 2022) e essenciais às organizações, favorecem a aprendizagem de colaboradores, a criação e o compartilhamento de conhecimento e o sustento de vantagens competitivas, assessorando eficazmente nas tomadas de decisão (KROGH; NONAKA; ABEN, 2001; BARBOSA; SEPÚLVEDA; COSTA, 2009; FARIA; LOURENÇO; PEREIRA, 2022).

O principal objetivo da Gestão do Conhecimento é melhorar os processos relativos aos conhecimentos existentes e potenciais de uma organização (HEISIG, 2009). Os processos fundamentais na Gestão do Conhecimento são a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento (KURIAKOSE *et al.*, 2010). A criação de um contexto e o incentivo ao compartilhamento de conhecimento intra e interorganizacional são desafios para as organizações modernas (ANGELONI, 2006; GONZALEZ; MARTIN; TOLEDO, 2009; MOREIRA; BAX; HAMADA, 2022), haja vista que o capital intelectual organizacional é o conhecimento, significativo para a vantagem competitiva dessas organizações (HONG; SUH; KOO, 2011).

2.1 Gestão do conhecimento: conceitos básicos, práticas e processos

Determinadas organizações possuem dificuldades para realizar a estratificação conceitual em relação a dados, informações e conhecimento. Dados são possíveis observações sobre o estado do mundo, realizada por pessoas ou por tecnologia. Informações são aqueles dados dotados de relevância, propósito e que possui análise. Conhecimento é a “informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar” (DAVENPORT, 1998, p. 18).

Conhecimento, no contexto estratégico, requer uma discussão hierárquica da informação e do próprio conhecimento (BRAGANZA, 2004; BOISOT; CANALS, 2004; ZINS, 2007). Com isso, os efeitos informacionais incluem uma melhor tomada de decisão por meio da coleta, armazenamento, processamento e disseminação mais eficazes de informações (FOX; HIETANEN, 2007), caminhando para a geração de novos conhecimentos organizacionais.

Considerando que não há consenso nas definições de dado, informação e conhecimento, “o dado e a informação podem ser caracterizados como conhecimento explícito e o conhecimento como conhecimento tácito” (SANTOS, 2020, p. 85). Estruturados, os dados possuem relevância e encontram-se à disposição para ser pesquisado e insumo para ser transformado em informação, facilmente quantificado e transferido (DAVENPORT; PRUSSAK, 2003). A informação possui significado, relevância, valor, exige consenso interpretativo e necessita de uma ação humana (DAVENPORT, 1998), “tanto na origem interna quanto externa à organização (TARAPANOFF, 2006, p. 19). Também “é usada para responder uma questão, solucionar um problema, tornar uma decisão, negociar uma posição ou dar sentido a uma situação” (CHOO, 2006, p. 119). Assim, “a informação fornece suporte essencial à geração de conhecimento nos níveis individual, grupal, organizacional e, até mesmo, interorganizacional” (ROZA, 2020, p. 9).

O conhecimento é a informação mais valiosa e relacionada a uma atividade humana, difícil de gerenciar e necessita de um “contexto, um significado, uma interpretação” (DAVENPORT, 1998, p. 19). É uma mistura de experiências, valores, informação contextual e *insight* experimentado, que proporciona novas experiências e informações, originalizado e aplicado pela mente dos indivíduos. Nas organizações apresenta-se embutido tanto nos documentos, repositórios quanto em rotinas, processos, práticas e normas (DAVENPORT; PRUSSAK, 2012).

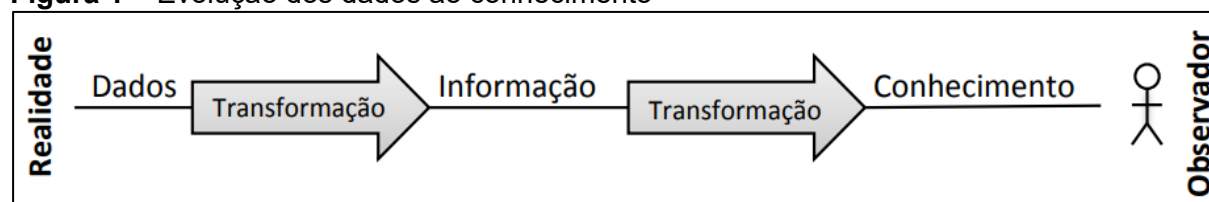
O Quadro 1 demonstra, em síntese, os principais conceitos concernentes aos dados, informações e conhecimento.

Quadro 1 – Conceitos de dados, informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
Observações simples sobre o estado do mundo. Forma primária de informação. Sinais não processados, correlacionados, integrados, avaliados ou interpretados. Facilmente estruturado, transferível e obtido por máquinas. Frequentemente quantificado e sem qualquer sentido inerente em si mesmos.	Dados dotados de relevância e propósito. Série de dados organizados de um modo significativo, analisados e processados, que geram hipóteses, sugerem soluções, justificativas de sugestões, críticas de argumentos. Requer unidade de análise. Exige consenso em relação ao significado e a mediação humana. Utilizada em apoio ao processo de tomada de decisão.	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto e agrega valor. Conjunto de informações avaliadas quanto a sua confiabilidade e relevância e assimiladas pelas pessoas ou pela organização, integrando-se ao seu saber anterior e construindo um quadro da situação. É de difícil estruturação, captura e transferência. Frequentemente tácito.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Davenport (1998), Sianes (2006), Alvarenga Neto (2008) e Santos (2020).

A relação entre dados, informação e conhecimento é demonstrado na Figura 1, em uma visão tradicional, a partir de elementos conceituais epistemológicos e ontológicos, os quais proporcionam “uma estrada contínua da realidade ao observador desta realidade, com fases mais ou menos delimitadas de transformação”. Partindo da realidade ao observador (indivíduo), aquela é percebida por intermédio de dados. O indivíduo, a partir da posse e compreensão desses dados, transforma-os em informação, dando-lhes determinado significado, mas não possuindo utilidade sozinha, considerando que o sentido agregado e finalístico não define o seu objetivo, o que “[...] ocorre mais uma transformação, juntando informações e objetivos, explícitos ou meramente implícitos, gerando o que se chama de conhecimento” (MICHAUD, 2006, p. 216).

Figura 1 – Evolução dos dados ao conhecimento

Fonte: Elaborado por Michaud (2006).

O conhecimento passou a ser visto como elemento central de transformação nas organizações a partir da década de 90, quando se deu o início da Era da Informação. A Era da Informação tem sido caracterizada pelo impacto provocado no desenvolvimento mundial nos campos da tecnologia da informação (CHIAVENATO, 2003).

O conhecimento é fonte de poder de alta qualidade e chave para a futura mudança no poder (TOFFLER, 1990). Na Era da Informação, o capital financeiro cede espaço para o capital intelectual e o conhecimento passa a ser a nova riqueza das organizações (CHIAVENATO, 2003), sendo os ativos intelectuais mais importantes do que outros ativos e “apenas por meio do conhecimento as empresas são capazes de se diferenciarem das concorrentes” (STEWART, 2002, p. 47).

Contemporaneamente, diversas organizações investem potencialmente na Gestão do Conhecimento, atribuindo-a como fator estratégico e possibilitando vantagem competitiva face aos diversos cenários de incertezas. As organizações colocam prioridade nos seus processos baseados em comportamentos que facilitem a transformação de conhecimento tácito em explícito (HAMADA, 2021). O conhecimento é um elemento chave, insumo essencial para a inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; CHOO, 2006; TERRA, 2018) e para o crescimento da organização, principalmente para que os colaboradores desempenhem com eficiência as funções que lhes são atribuídas (OLAN *et al.*, 2022).

Gerir o conhecimento estrategicamente é um desafio para as organizações, as quais “buscam sustentabilidade e legitimidades competitivas, por intermédio de avaliação e identificação dos seus conhecimentos e das melhorias necessárias dos processos, em suas diversas dimensões” (PEREIRA, 2021, p. 69).

Define-se Gestão do Conhecimento como um processo integrado destinado a criação, organização, disseminação e intensificação do conhecimento com a finalidade precípua do conhecimento associada ao aumento de desempenho organizacional (CHIAVENATO, 2003). Consiste no processo sistemático de geração, armazenamento, compartilhamento e aplicação do capital intelectual de uma organização, tendo por escopo principal o fornecimento de instrumentos que contribuam para a retenção do conhecimento gerado pelas pessoas que a integram e pelas atividades que estas desenvolvem (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e gerindo o conhecimento dos processos de negócio das organizações na busca pela promoção de melhorias mediante a utilização do seu capital humano e estrutural.

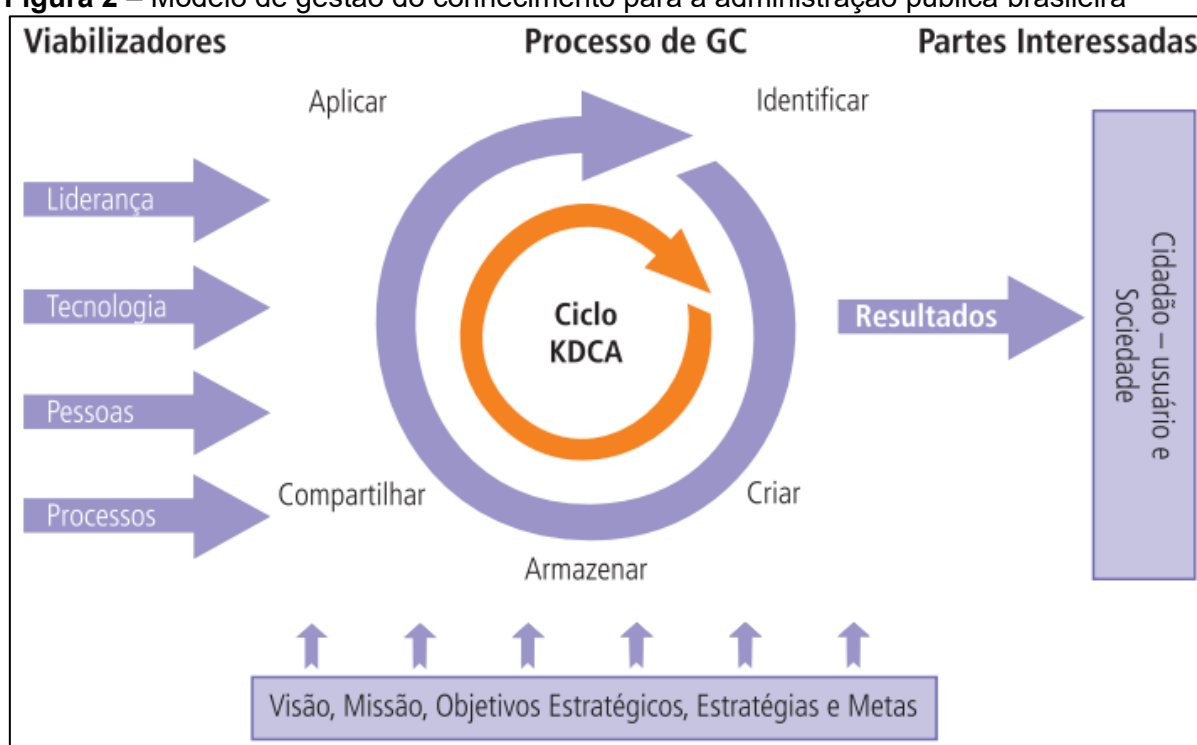
Espera-se das organizações, a partir da Gestão do Conhecimento, o avanço da competência organizacional (PEREIRA, 2021) e, “portanto, está no coração da inovação, da sustentabilidade, do crescimento e da expansão saudável das organizações” (TERRA, 2018, p. 101).

Na Administração Pública a Gestão do Conhecimento é um método integrado, o qual passa pela criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, propiciando o aumento da eficiência, na melhoria da qualidade e na efetividade social, contribuindo para a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e desenvolvimento do Brasil. Cumpre significativa função na sociedade democrática e inserção do país na economia mundial, transcendendo a finalidade de melhoria do desempenho organizacional (BATISTA, 2006b; BATISTA, 2012).

O modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira (Figura 2), assim, apresenta seis componentes, sendo eles (BATISTA, 2012; BATISTA *et al.*, 2014; BATISTA *et al.*, 2015):

- a) alinhamento da estratégia de gestão do conhecimento com os direcionadores estratégicos da organização: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas;
- b) viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos;
- c) ciclo de Gestão do Conhecimento: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar;
- d) ciclo *Knowledge, Do, Check, Act* (KDCA);
- e) resultados de Gestão do Conhecimento; e
- f) partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade.

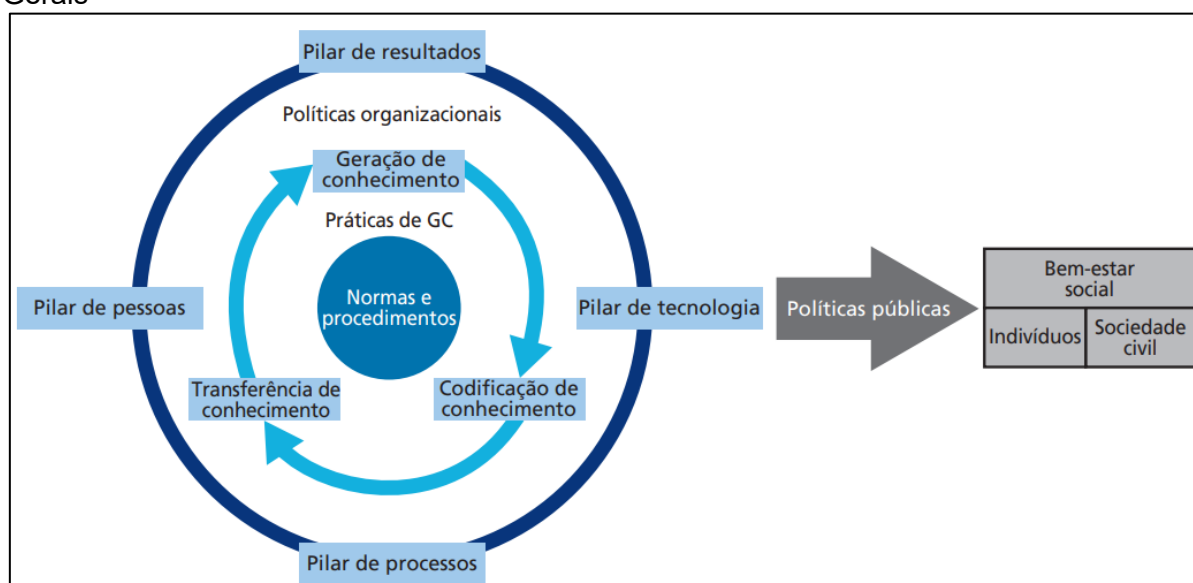
Figura 2 – Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira



Fonte: Batista (2012) e Batista *et al.* (2015).

No âmbito da administração pública do estado de Minas Gerais, tem-se a Política Estadual de Gestão do Conhecimento, tendo por abrangência a administração direta e indireta, autárquica e fundacional do Poder Executivo estadual. O objetivo da mencionada política é “agregar valor aos serviços públicos, mediante a criação de uma ambiência favorável à geração, estruturação, compartilhamento e disseminação do conhecimento nos âmbitos interno e externo à administração pública estadual” (MINAS GERAIS, 2012), sustentado na ênfase na cultura organizacional e nas pessoas; foco na estratégia organizacional, adequada estruturação dos processos internos; e na infraestrutura tecnológica inovadora. O modelo conceitual da Política Estadual de Gestão do Conhecimento do estado de Minas Gerais é apresentado na Figura 3 (BATISTA *et al.*, 2015).

Figura 3 – Modelo de gestão do conhecimento da administração pública do estado de Minas Gerais



Fonte: Batista *et al.* (2015).

As organizações criadoras de conhecimento são “aquelas que criam, sistematicamente, novos conhecimentos, disseminam-os pela organização inteira e, rapidamente, os incorporam a novas tecnologias e produtos” (TERRA, 2005, p. 82). Isso ocorreria a partir de uma espiral do conhecimento, baseado no processo de transferência do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, com base correlacionado aos indivíduos, grupos, organizações e interorganizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TERRA, 2005). No processo de conversão do conhecimento torna-se necessária a integração do corpo e da mente para a criação do conhecimento por parte do indivíduo, valorização da experiência pessoal e física por ocasião do processo de aprendizagem (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento expresso em palavras ou em números é apenas uma pequena parte do conhecimento existente nas pessoas, e as organizações são entendidas como organismos vivos em constante evolução. Diz respeito à “crença verdadeira e justificada”, pois está relacionado a alguma ação humana, com uma finalidade de propósito, necessitando de um contexto específico e relacional para existir. A gênese do conhecimento se assenta na interação entre as duas perspectivas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O compartilhamento de conhecimento nas organizações sofre influência de algumas variáveis as quais impactam de diferentes formas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SZULANSKI, 2000; DAVENPORT; PRUSAK, 2003), relacionadas com o conhecimento transferido, com o transmissor e o receptor do conhecimento e com o contexto em que ocorre o compartilhamento do conhecimento. No tocante a essas variáveis, tem-se as barreiras ao compartilhamento advindas da própria organização relacionadas, por exemplo, à estrutura, aos processos operacionais, à cultura e ao clima organizacional (TERRA, 2005), o que algu-

mas vezes impedem o compartilhamento eficaz do conhecimento, sendo necessário identificar, eliminar ou minimizar o maior número dessas barreiras (HONG; SUH; KOO, 2011).

Os conceitos tanto de conhecimento quanto da Gestão do Conhecimento (Quadro 2) são complexos e multifacetados, o que requer uma fundamentação teórica rica em diversas literaturas (CACHO, 2019).

Quadro 2 – Conceitos de Gestão do Conhecimento

Conceito	Autor
Processo de capturar a <i>expertise</i> coletiva de uma empresa, onde quer que ela resida, em bancos de dados, em papel ou na cabeça das pessoas e distribuí-la onde quer que possa produzir o máximo retorno.	Hibbard (1997) <i>apud</i> Kuria-kose <i>et al.</i> (2010).
Habilidade das organizações para gerenciar, armazenar, agregar valor e distribuir conhecimento.	Liebowitz e Wilcox (1997).
Arte de criar valor através da alavancagem dos ativos intangíveis da organização.	Sveiby (1997; 1998).
Gerenciamento com o intuito de facilitar a criação, acesso e reutilização do conhecimento	O'Leary (1998).
Processo de criação, capturação e utilização do conhecimento para aumentar o desempenho organizacional.	Bassi (1999).
Capacidade das empresas utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.	Terra (2001).
Conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos.	Moresi (2001).
Processo que a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.	Bukowitz e Williams (2002).
Disciplina que promove, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação possuído pela empresa. Esta informação pode estar em um banco de dados, documentos, procedimentos e em pessoas, através de suas experiências e habilidades.	Gartner Group <i>apud</i> Gomes (2002).
Abordagem sistemática e integrada com vista a identificar, gerir e partilhar todos os ativos de informação de uma empresa, incluindo bases de dados, documentos, políticas e procedimentos, bem como conhecimento prévio não articulado e experiência dos indivíduos.	Hackett (2002).
Conjunto de práticas, ações, procedimentos deliberados e que forma a base do conhecimento organizacional, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento.	Probst, Raub e Romhardt (2002).
Capital intelectual da organização [visando o] desenvolvimento da cultura organizacional voltada ao conhecimento, mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais de informação, tratamento, análise e agregação de valor às informações utilizando tecnologias de informação, transferência do conhecimento ou socialização do conhecimento no ambiente organizacional, criação e disponibilização de sistemas de informação empresariais de diferentes naturezas trabalha essencialmente com os fluxos informais.	Valentim (2002).
Processo amplo de criação, uso e disseminação do conhecimento na empresa. Traduz em uma série de práticas facilitadoras do compartilhamento do conhecimento na empresa, tanto sobre seus processos internos quanto sobre seus clientes e seu ambiente competitivo. Tentativa de facilitar e criar melhores condições para a comunicação entre indivíduos, além de estimular, categorizar e formalizar as atividades de compartilhamento de experiências, a busca por codificar e explicitar o tácito, de promover o aprendizado permanente e continuado dos indivíduos nas organizações.	Cianconi (2003).
Conjunto de disciplinas, tecnologias e práticas incorporadas em uma estrutura de informação que suporta a criação, o compartilhamento, impulsionando os ativos intelectuais (tangíveis e intangíveis) para atingir os objetivos organizacionais.	Baggio, Rodolfo (2004).
Gestão do conhecimento considerado enquanto ato é sempre uma forma de reconhecimento, ou seja, é produto de interpretações e produz outras representações, podendo ser reprodutora de estruturas e significados que transitam no universo, campo de produção ou de estudos.	Bufrem (2004).
Compreende em questões da criação, compartilhamento, uso e aplicação do conhecimento.	Marchand e Davenport (2004).

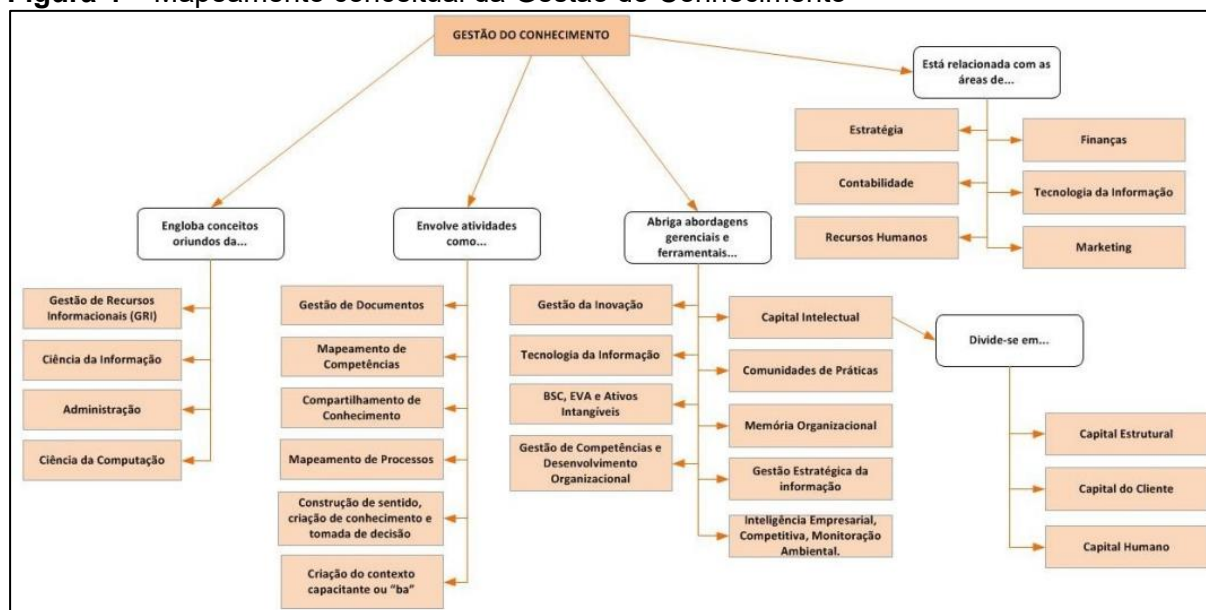
Conceito	Autor
Processo de criação captura, assimilação e disseminação de conhecimento tácito extrínseco individual, integrando-o ao conhecimento organizacional, a fim de que seja utilizado como subsídio útil às diversas atividades desenvolvidas no âmbito da organização.	Miranda (2004).
Conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.	Comitê Executivo do Governo Eletrônico <i>apud</i> Batista <i>et al.</i> (2005).
Conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo o tipo de conhecimento contido em uma organização, objetivando utilizá-lo na conquista de suas finalidades.	Cardoso Júnior (2005).
Perspectiva sobre a gestão da empresa como um todo, englobando atividades em todas as áreas gerenciais relevantes.	Salojärvi (2005).
Coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologias, processos e estrutura de uma organização com o objetivo de adicionar valor por meio do reuso e da inovação.	Dalkir (2005).
Conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão.	Valentim e Gelinski (2005).
A Gestão do Conhecimento não existe sem a colaboração, o que definimos como "o coração do modelo de processo GC". [...] a GC não é uma classe separada da tecnologia. [...] usa muitas categorias de tecnologia, quase nenhuma das quais são exclusivas para GC.	Logan (2006).
Estratégia organizacional focalizada no conhecimento como fonte de agregação de valor e vantagem competitiva, concretizada em políticas de valoração dos processos de aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento, utilização e reutilização do conhecimento da organização.	Steil (2007).
Conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores sempre utilizem as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade.	Alvarenga Neto (2008, p. 2-3).
Qualquer ação realizada por uma organização para capturação, utilização e compartilhamento do conhecimento.	Freire, Furlan e Silveira (2018).
Processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas – perpetua a mudança no interior da organização.	Nonaka e Takeuchi (2008).
Processo pelo qual organizações geram valor de seus ativos intelectuais e base de conhecimento, que possui processos de identificação, aquisição, distribuição e manutenção do conhecimento essencial para organização.	Uriarte Jr (2008).
Conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional.	Valentim (2008, p. 4).
Quaisquer esforços deliberados de geração de conhecimento na organização, podendo ser alcançado de diversos métodos.	Hislop e Shaw (2009).
Apresentam uma categorização conceitual sobre gestão do conhecimento [...]: gestão do capital intelectual [...]; gestão de ativos intangíveis [...]; como processo [...]; como criação de conhecimento organizacional [...]; gestão do intelecto profissional [...]; a partir dos ativos de informação [...]; como prática organizacional [...]; por uma perspectiva de aprendizado [...].	Álvares, Baptista e Araújo Júnior (2010).
Faz parte do processo de gestão da empresa como um todo, e engloba análises sistemáticas, planejamento, aquisição, criação, desenvolvimento, armazenamento e uso do conhecimento nas empresas. Ela se concentra no indivíduo e no seu conhecimento como um recurso e valor.	Omerzel (2010).
Processo que visa, conscientemente, facilitar a partilha e divulgação do conhecimento de modo a potencializar os benefícios por ele criado.	Pina (2010).

Conceito	Autor
É a coordenação deliberada e sistêmica das pessoas, tecnologia, processos e estrutura organizacional de forma a agregar valor por meio da reutilização e inovação. Essa coordenação é alcançada por meio da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento assim como por meio da alimentação de valiosas lições aprendidas e melhores práticas na memória organizacional de forma a promover aprendizagem organizacional contínua.	Dalkir (2011).
Consideram que na perspectiva epistemológica integradora entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento, a competência informacional e os inteligentes coletivos se inter-relacionam à aprendizagem organizacional e ao compartilhamento de conhecimento.	Souza, Dias e Nassif (2011).
Estudo de práticas que estimulem o compartilhamento e a colaboração para a aprendizagem e produção de conhecimentos.	Bettencourt e Cianconi (2012).
Ciclo de aquisição, armazenamento, avaliação, disseminação e aplicação do conhecimento.	Jennex (2014).
Visa a sustentação do processo de decisão nos diversos níveis da organização.	Fialho (2014).
Integra informação, processos, pessoas e recursos.	Varela, Babosa e Farias (2015).
Capacitação de pessoas a funcionar em conjunto; preservação sua cultura e valores; garantia do aprendizado; criação, descobrimento e coleta de conhecimentos internos e externos a organização; compartilhamento e compreensão de modelos e as melhores práticas, para que possam ser utilizadas; entre outras.	Hoffmann (2016).
Conceitua “[...] gestão do conhecimento holística como uma proposta que visa abordar as partes pelo todo, considerando que essas partes não devem ser analisadas de forma isolada por haver uma interligação entre essas e, portanto, resulta em recontextualizar essas partes num molde que contemple a totalidade”.	Correa (2019, p. 142).
Promove o crescimento do capital intelectual, que por sua vez agrega valor a produtos e serviços.	Willerding, Krause e Lapolli (2016).

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Steil (2007), Santos *et al.* (2015), Pereira e Silva (2018), Cacho (2019), Valentim (2020) e Moreira, Bax e Hamada (2022b).

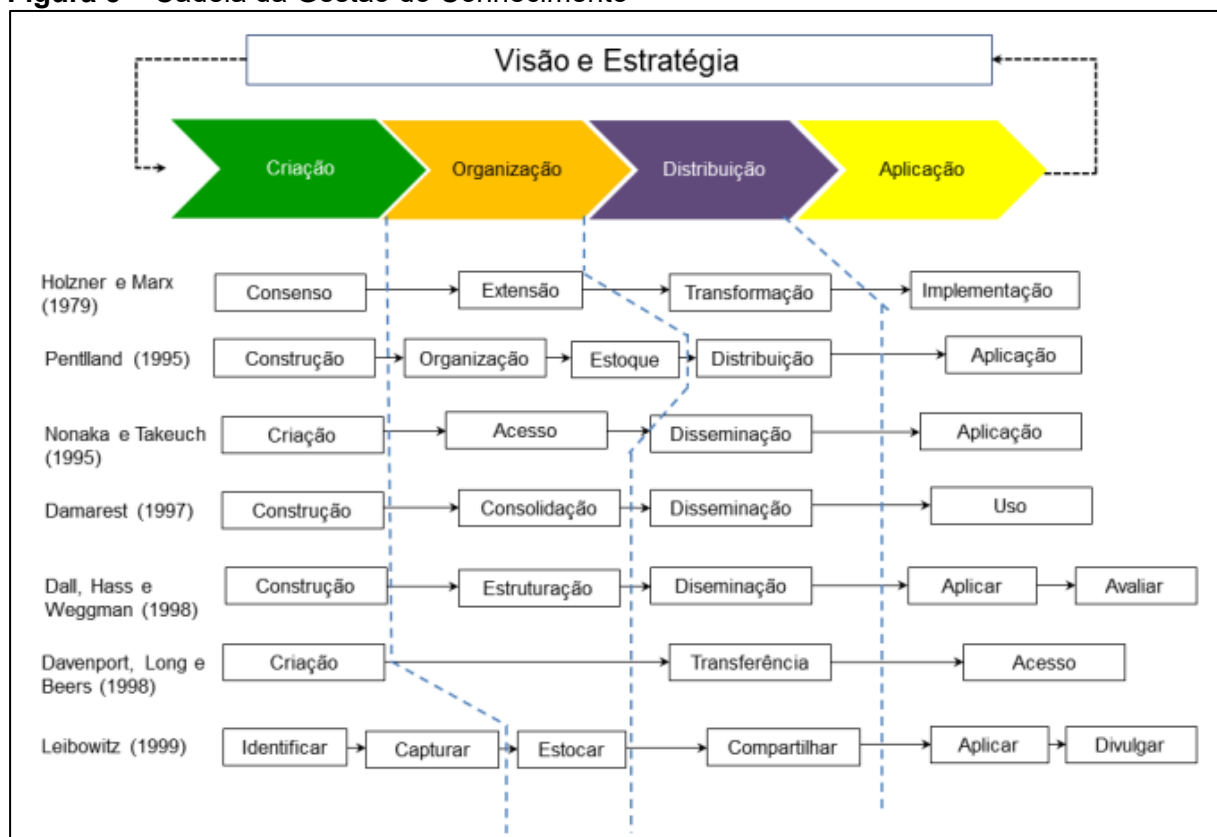
A Gestão do Conhecimento engloba várias conceituações (Quadro 2) e processos organizacionais, complexo e multifacetado, tornando-se um termo amplo e presente em áreas diversificadas e multidisciplinares, tais como na administração, biblioteconomia, ciência da computação, ciência da informação, engenharia de sistemas, recursos humanos, tecnologia da informação e comunicação, sistemas da informação e inteligência artificial (ALVES; BARBOSA, 2010; KURIAKOSE *et al.*, 2010; HOFFMANN, 2016), sendo, assim, não se apresenta como uma disciplina finalizada.

Tradicionalmente a Gestão do Conhecimento é associada a conceitos como a criatividade, inovação e compartilhamento (SOUZA; ALVARENGA NETO, 2003). Entretanto, ao ser aplicada nas organizações, devem criar modelos capazes de atender aos costumes, valores e especificidades (HOFFMANN, 2016). Em síntese, “as novas práticas de Gestão do Conhecimento são essenciais à ocorrência da inovação e por isso, as organizações a consideram estratégica na busca de aumento de produtividade e melhoria da competitividade” (ALVARES; BAPTISTA; ARAÚJO JÚNIOR, 2010, p. 248).

Figura 4 – Mapeamento conceitual da Gestão do Conhecimento

Fonte: Elaborado por Lages (2020) adaptado de Souza e Alvarenga Neto (2003).

Percebe-se que não há consenso quanto à definição de Gestão do Conhecimento (Figura 4). Para melhor entendimento, Shin, Holden e Schmidt (2001) desenvolveram uma cadeia de valor do conhecimento a partir da análise de teorias e, especificamente, em relação aos conceitos acerca da Gestão do Conhecimento (Figura 5).

Figura 5 – Cadeia da Gestão do Conhecimento

Fonte: Elaborado por Souza (2016), adaptado de Shin, Holden e Schimidt (2001).

Outro aspecto a ser considerado na Gestão do Conhecimento é quanto a pessoas, processos e tecnologias (Quadro 3), os quais são o tripé para a operacionalização das etapas de criação, compartilhamento e aquisição do conhecimento. A relação entre estes três componentes não é sinérgica, sendo o elemento pessoas impactando diretamente nos processos e no uso e desempenho das novas tecnologias, mas funcionam combinados interna e externamente às organizações. As pessoas realizam a promoção e agregam a Gestão do Conhecimento. Nos processos, destacam-se a organização e fluxos das atividades informacionais da organização. A tecnologia possibilita o suporte às pessoas e aos processos, otimizando custos, tempo e na segurança da informação (SERVIN, 2005; APO, 2009; NEVES; VARVAKIS; FIALHO, 2018).

Quadro 3 – Componentes pessoas, processos e tecnologias que envolvem a Gestão do Conhecimento

Componente	Características
Pessoas	As pessoas trazem uma história de vida, valores, cultura e comportamentos subsequentes. São movidos pela cultura organizacional.
Processos	Os processos são onde as organizações são compostas de maneira a abrigar processos peculiares a sua gestão. Pode favorecer ou afetar diretamente a gestão do conhecimento.
Tecnologias	As tecnologias são consideradas intermediários para fins de conexão das pessoas ao processo organizacional. Pode favorecer a gestão do conhecimento.

Fonte: Elaborado e atualizado pelo autor, a partir de Servin (2005) e adaptado de Bertolazo (2020).

Dentre os elementos constitutivos significativos da Gestão do Conhecimento apresentam-se a aprendizagem organizacional, compartilhamento e socialização do conhecimento, cultura organizacional e cultura informacional, comunicação organizacional, competência em informação, apropriação de dados e informações para a construção de conhecimento, mediação de dados, informações e conhecimentos, tecnologias de informação e comunicação (VALENTIM, 2020). Como principais direcionadores estratégicos organizacionais, apresentam-se o conhecimento, estratégia, governança, ferramentas e métodos, os quais geram resultados significativos para os profissionais e para as organizações, proporcionando a obtenção de conhecimentos existentes, ou mesmo a criação de novos conhecimentos, na organização (TERRA, 2018).

Para estabelecer o direcionamento estratégico de gestão do conhecimento, é fundamental entender o contexto estratégico da organização – em seus principais cenários presentes e futuros. A partir desse pano de fundo, é possível estabelecer os principais direcionadores da gestão do conhecimento:

- Conhecimentos essenciais para sustentar a estratégia da organização e alavancar seu desempenho no curto prazo.
- Estratégias para aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e aplicação desses conhecimentos em contextos específicos.
- Governança ampla para garantir processos estratégicos e participativos de gestão do conhecimento.
- Ferramentas e métodos que operacionalizem efetivamente as práticas de gestão do conhecimento (TERRA, 2018, p. 105).

O desafio das organizações é transformar os conhecimentos disponíveis e dispersos em algo produtivo, essência da Gestão do Conhecimento. Essa transformação é possível e subsidia os tomadores de decisão das organizações na formulação de políticas internas de gestão e na adoção de ferramentas gerenciais, com o propósito de identificar, capturar, validar e disseminar o conhecimento para toda a organização (DRUCKER, 1999; SANTOS, 2020).

Para gerenciar com qualidade o conhecimento é necessário o entendimento das fases e do emprego de práticas de ferramentas de gestão do conhecimento. O manual da *Asian Productivity Organization* (APO), do ano de 2010, apresenta cinco etapas para aplicação das práticas e ferramentas da Gestão do Conhecimento (Quadro 4).

Quadro 4 – Etapas para a aplicação das práticas de Gestão do Conhecimento

Etapas	Nome	Descrição
1ª Etapa	Identificação	As competências essenciais da organização e as lacunas do conhecimento devem ser identificadas para que a organização alcance seus objetivos estratégicos, a partir da definição de estratégia, elaboração e implementação do plano de gestão do conhecimento.
2ª Etapa	Criação	Acontece geralmente após a identificação do conhecimento nos indivíduos da organização, ocorrendo nos níveis individual, grupo e organizacional.
3ª Etapa	Armazenamento	Permite a preservação do conhecimento organizacional a partir de diversas formas de armazenamento. Em alguns casos, como é o caso do conhecimento tácito, é mais difícil que ocorra o armazenamento, exigindo que os indivíduos estejam próximos um dos outros para que haja a viabilização do compartilhamento de conhecimento.
4ª Etapa	Compartilhamento	Promove a aprendizagem contínua e a inovação. Depende da confiança entre os indivíduos e, fundamentalmente, que haja benefícios mútuos. É necessário a promoção, por parte das organizações, da criação de uma cultura de compartilhamento para fins de ampliação do conhecimento.
5ª Etapa	Aplicação	Utilização e reutilização do conhecimento na organização, momento em que o conhecimento é transformado em ação ou tomada de decisão, contribuindo na melhoria dos produtos e serviços.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de APO (2010); Motta (2020); Alarcon (2015).

A partir da tríade pessoas, processos e tecnologias, o conhecimento organizacional criado, externalizado, combinado e interiorizado é arranjado, promovendo a qualidade da gestão do conhecimento nas organizações (SERVIN, 2005; FERNANDES, 2021).

As ferramentas e práticas de gestão de conhecimento são fundamentais para o entendimento do conhecimento organizacional e auxílio à Gestão do Conhecimento organizacional na implementação de ações, sendo elas apresentadas em ferramentas tecnológicas, não tecnológicas e de comunicação (APO, 2009; JENOVEVA NETO *et al.*, 2012; NUNES, 2013; FERNANDES, 2021), conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Ferramentas de Gestão do Conhecimento

Ferramenta	Nome	Descrição
Ferramentas Tecnológicas	<i>Expertise locator</i>	Ferramenta de tecnologia da informação que facilita o uso e compartilhamento do conhecimento existente, de forma eficiente e efetiva. Conecta os indivíduos que necessitam do conhecimento aos indivíduos que detêm o conhecimento.
	Sistema de Gestão de documentos	Repositório de arquivos categorizados, com taxonomia e metadados, que permite a manutenção das informações contidas em documentos da organização, proporcionando procurar e localizar a informação correta de forma oportuna.
	Portal do conhecimento	Espaço <i>web</i> de integração de sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados, podendo ser um ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para o indivíduo, grupos, organizações e colaboradores. Também pode ser uma plataforma para redes de conhecimento, comunidades e melhores práticas. Permite customizar e personalizar interfaces para cada usuário.
	Bases do conhecimento (<i>wikis</i>)	Bases de dados ou conhecimento acumulados sobre um determinado assunto. Podem ser estruturadas a partir de <i>wikis</i> , ou seja, ferramenta colaborativa, para explicitação/externalização de conhecimentos, por meio da construção colaborativa do conhecimento por indivíduos e membros do grupo. As bases de conhecimento são úteis para manter os conhecimentos explícitos críticos para um grupo ou organização.
	<i>Blogs</i>	Forma bem simples de “ <i>journal style</i> ” website que contém uma lista de entradas, normalmente na ordem cronológica inversa, possibilitando a inserção de informações sobre acontecimentos (notícias) do grupo e da organização, bem como permite que membros, sejam internos ou externos, façam comentários sobre as informações postadas.
	Ambiente de trabalho (virtual) colaborativo	Espaço virtual que possibilita que membros do grupo, sejam internos ou externos da organização, trabalhem juntos, independentemente de onde estejam localizados. Envolve a combinação de ferramentas de compartilhamento de documentos, edição colaborativa, videoconferência etc.
	Redes Sociais	São redes sociais que potencializam o compartilhamento do conhecimento no grupo e na organização. Podem-se utilizar redes sociais já existentes, e seus respectivos grupos de discussão, ou criar grupos ou outras ferramentas de redes sociais.
	<i>Building knowledges clusters</i>	Termo dado a um grupo que cria, inova e dissemina novos conhecimentos. Diferentes indivíduos, grupos e organizações podem se conectar, virtualmente, para se comunicarem melhor, colaborar, aprender e compartilhar conhecimento através do <i>cluster</i> .
	Compartilhamento de vídeo	Habilidade de publicar conteúdos em vídeo na web, mesmo que apenas para um público específico ou então ao mundo inteiro.
Ferramentas não-tecnológicas	Comunidades de Prática	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas de modo a permitir a colaboração de pessoas internas ou externas ao grupo; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, de conhecimentos e das lições aprendidas.
	Mentoria (<i>Mentoring</i>)	Relação de trabalho entre um membro mais experiente e um iniciante com uma agenda designada à troca de experiência e aprendizado. O mentor aconselha, oferece <i>coaching</i> nas atividades e promove o plano de carreira do mentorado.
	Narrativas	Usada quando uma pessoa que possui um conhecimento interessante conta histórias de sua experiência para outras pessoas que desejam adquirir novo conhecimento. Através deste método simples, se bem realizado, é possível compartilhar conhecimentos bastante aprofundados ao invés de apenas informações.
	Mapeamento do Conhecimento	Processo pelo qual o grupo pode identificar e categorizar seus ativos de conhecimento (pessoas, processos e tecnologia), localizando-os e organizando-os de maneira que possam ser disponibilizadas para consulta. Consiste na construção de um mapa para localizar a informação necessária e apontar onde encontrar cada tipo de conhecimento no grupo, dentre documentos, pessoas e bancos de dados.

Ferramenta	Nome	Descrição
	<i>Brainstorming</i>	Atividade que consiste em reunir um grupo de pessoas para gerar ideias inovadoras. O processo é dividido em 2 etapas: Divergente e convergente. Na primeira etapa não há julgamentos sobre as ideias; e na segunda etapa as mesmas ideias são analisadas com critérios de viabilidade.
	Ambiente de trabalho (físico) colaborativo	Espaço físico que possibilite interações entre os membros do grupo e proporcione um ambiente de trabalho favorável ao compartilhamento e a criação de conhecimento.
	Café do Conhecimento (<i>knowledge café</i>)	Maneira de se obter discussões em grupo, para refletir, desenvolver e compartilhar quaisquer pensamentos e ideias que surgem de um jeito não confrontacional. Um Café do Conhecimento evita qualquer julgamento e normalmente leva a um maior desenvolvimento e compartilhamento que o normal.
	Aprendizagem e captura de ideias (<i>Learning and idea capture</i>)	Captura do aprendizado e ideias que vão surgindo, de forma coletiva e sistemática. As ideias devem ser capturadas no mesmo momento em que são criadas, usando algum tipo de ferramenta de auxílio (ex.: <i>notepad</i> , câmera, <i>Google Knols</i> etc).
	Revisão pós-ação (<i>After Action Review</i>)	Técnica para avaliar e capturar as lições aprendidas após o término de algum projeto. Permite aos membros do grupo saberem o que e o porquê aconteceu e como manter os pontos fortes e melhorar os pontos fracos. Normalmente ocorre ao final de um projeto formal, diferentemente das <i>Learning Reviews</i> que podem ocorrer várias vezes durante o mesmo projeto.
	Revisão de Aprendizagem (<i>Learning Review</i>)	Técnica utilizada em equipes de projetos para auxiliar a aprendizagem coletiva e individual durante o processo de trabalho. Normalmente é conduzida após reuniões, projetos ou eventos em geral.
	Socialização	Consiste em iniciativas, eventos, que favoreçam a socialização entre os indivíduos e consequentemente a conversão de conhecimento "tácito-tácito" como, por exemplo: confraternizações.
	Reuniões	Reuniões periódicas, com a finalidade de discutir temas de trabalho, administrativos, resultados de pesquisas etc.
	<i>Literature Review Clubs</i>	Forma de indivíduos discutirem as literaturas mais relevantes às linhas de pesquisa do grupo. Podem ser estruturados como "clubes de leitura" a partir de subgrupos do grupo como um topo. É um excelente modo de analisar pesquisas recentes com uma visão crítica.
	Instrumento de Avaliação do Grau de Maturidade em Gestão do Conhecimento (<i>KM maturity model</i>)	Instrumento que ajuda o grupo a diagnosticar seu progresso relativo na implementação de Gestão do Conhecimento em um nível mais aprofundado. Pode ser descrito como uma coleção estruturada de elementos que identificam os diferentes níveis de maturidade da GC no grupo.
	Melhores Práticas	Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.
	Processo de Nivelamento	Processo de selecionar uma bibliografia básica para a leitura e discussões, a fim de nivelar o conhecimento de novos integrantes do grupo com o conhecimento mínimo necessário para todos.
	Manual de Qualidade	Guia de procedimentos das atividades desenvolvidas pelo grupo, com a descrição detalhada de como realizar uma tarefa e a definição de quem serão os responsáveis, principalmente pelas tarefas que têm um fluxo periódico.
Ferramentas de Comunicação	<i>Google Apps</i>	A ferramenta possui a versão <i>standart</i> e a <i>education</i> e são formadas por um conjunto de <i>softwares</i> que tem por intuito a otimização da comunicação rápida e compartilhada entre as pessoas.
	Correio Eletrônico (<i>e-mail</i>)	As principais vantagens são: a transmissão de mensagens é rápida; uma mesma mensagem pode ser enviada para vários destinatários simultaneamente; uma mensagem pode conter som e imagens.

Ferramenta	Nome	Descrição
	Grupos de Discussão/Lista de Discussão	O fato de o <i>e-mail</i> permitir o envio de uma mensagem para vários destinatários permite que grupos de usuários o utilizem como meio de discussão de um tema de interesse comum. Existem grupos fechados com um moderador (que permite ou não a inclusão de novos usuários na discussão) e grupos abertos onde qualquer usuário da rede pode fazer parte. Toda mensagem deve ser enviada para o endereço do grupo, para que todos os integrantes tenham acesso ao conteúdo.
	Conversação/Chat	O <i>chat</i> é um canal de comunicação que permite a comunicação síncrona. A principal característica do chat é permitir a comunicação em grupo de forma livre e espontânea. Faz-se necessário que tenha um agendamento previamente estabelecido para que os participantes estejam conectados ao mesmo tempo. É uma boa forma para exposição de ideias e esclarecimento de dúvidas entre as pessoas. No entanto não é aconselhável para o aprofundamento dos temas uma vez que ocorrem em tempo real. Questões levantadas no chat podem ser aprofundadas em outros momentos.
	Fórum	O fórum enquanto ferramenta tecnológica, favorece a interação e propicia a exposição de diferentes pontos de vista a respeito de um tema específico.
	Blog	O <i>blog</i> surgiu em 1999 com a utilização do <i>software</i> norte americano <i>Blogger</i> , cujo objetivo era facilitar a publicação de textos <i>online</i> sem a necessidade de ter conhecimentos específicos em computação. A facilidade para editar e atualizar contribui para difusão da ferramenta e o <i>blog</i> pode ser pessoal ou coletivo, o seu uso pode ser para a publicação de textos e trabalhos produzidos individualmente ou em conjunto, para fornecer informações, propor questões e <i>links</i> para outros sites. Além disso, permite a inclusão de comentários. Quando bem utilizados, contribuem significativamente para a produção coletiva de conhecimentos. Os serviços mais populares para a utilização de um <i>blog</i> são o <i>Worpress</i> e <i>Blogger</i> .
	Orkut	É uma rede social filiada ao Google e criada em 2004 onde é possível relacionar-se com pessoas e comunidades com as quais se tem afinidade e ter uma página personalizada com fotos e dados pessoais. Normalmente as amizades da rede social começaram fora da internet.
	Wikis	É um <i>software</i> colaborativo que permite a edição coletiva de documentos, ou seja, a produção de textos de forma colaborativa. O que diferencia a <i>wiki</i> de um texto comum, é que na <i>wiki</i> diversas pessoas podem editar o texto.
	Facebook	Rede social onde cada membro tem o seu perfil e a página inicial é personalizada para cada membro, mostrando <i>feeds</i> de notícias em função de suas preferências previamente determinadas. Entre os usuários pode ocorrer o compartilhamento de fotos, arquivos, links e comentários. Há a possibilidade de grupos abertos e fechados, eventos e de páginas (normalmente institucionais).
	Youtube	Permite que os usuários carreguem e assistam a vídeos em formato digital nas mais variadas categorias.
	Skype e MSN	Através de ferramentas instantâneas de voz e vídeo como o <i>Skype</i> e o <i>MSN</i> é possível comunicar-se gratuitamente com pessoas de todo o mundo.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de APO (2009); Jenoveva Neto *et al.* (2012); Nunes (2013); Fernandes (2021).

Existem diversos modelos referentes à Gestão do Conhecimento. Gonçalves (2017) apresentou uma lista contendo dezessete modelos, comparando-os a partir de seis dimensões, sendo elas contexto, aplicabilidade, estágios, avaliação, validade e áreas-chave, adotados por Kuriakose *et al.* (2010).

Contexto refere-se à circunstância em que o modelo foi desenvolvido, se em uma organização ou um setor específico da organização e desenvolvido em um quadro geral, sem qualquer referência organizacional. Aplicabilidade é a entidade a qual o modelo pode ser aplicado, geral a qualquer organização ou apenas para uma organização ou setor específico.

Estágios são as etapas, número de estágios, desde o nível mais baixo até o nível mais alto de perfeição de cada modelo. Avaliação indica a metodologia sugerida ou descrita no modelo para avaliar a maturidade da gestão do conhecimento da organização, podendo ser subjetiva ou objetiva. Validação indica a metodologia utilizada para validar o modelo por métodos empíricos, por método de estudo de caso ou mais outros métodos. Áreas-chave são aquelas consideradas por cada modelo para caracterizar os vários estágios; alguns dos modelos não especificavam nenhuma área-chave, outros especificam várias áreas-chave como pessoas, processos, tecnologia, conhecimento, conteúdo, cultura, liderança e estratégia (KURIAKOSE *et al.*, 2010; GONÇALVES, 2017).

Os modelos apresentados por Gonçalves (2017) são os de Boisot (1987, *apud* MCADAM; MCCREEDY, 1999); Nonaka e Takeuchi (1995); Skandia (1997, *apud* MCADAM; MCCREEDY, 1999); Demarest – adaptação do modelo de Clark e Stauton (1997, *apud* MCADAM; MCCREEDY, 1999); Choo (1998); *Most Admired Knowledge Enterprise* (MAKE) (1998, *apud* TKN Brasil, 2011; TKN, 2015); Terra (2000); Stankosky e Baldanza (2001, *apud* HASLINDA; SARINAH, 2009); Sveiby, Linard e Dvorsky (2002); *Knowledge Management Maturity Model* (KMMM) da empresa Siemens (2002, *apud* EHMS; LANGEN, 2002); *European Knowledge Management Forum* (EKMF) apresentado no Fórum Europeu de Gestão do Conhecimento (2002, *apud* PAWLOWSKI; BICK, 2012); Frid (2003, *apud* HASLINDA; SARINAH, 2009); Instituto Fraunhofer (2003, *apud* MERTINS; HEISIG; VORBECK, 2003); Guia Europeu de Boas Práticas em Gestão do Conhecimento (2003, *apud* CEN, 2004); Maier (2007, *apud* PAWLOWSKI; BICK, 2012); Tupenaite, Kanapeckiene e Naimaviciene (2008); Pawlowski e Bick (2012), conforme apresentado, em síntese, no Quadro 6.

Quadro 6 – Práticas de Gestão do Conhecimento

Modelo	Ano	Contexto	Aplicabilidade	Estágios	Avaliação	Validação	Áreas-chave
Boisot	1987	Geral	Qualquer	4	N/C	N/C	Conhecimentos codificado e não codificado; difuso e não difuso; de propriedade; público; senso comum; pessoal.
Nonaka e Takeuchi	1995	Geral	Qualquer	4	N/C	N/C	Socialização; externalização; combinação; internalização; conhecimento tácito e explícito; indivíduo; grupo; organização; interorganização.
Skandia	1997	Organização	Qualquer	N/C	N/C	Sim	Capital financeiro, intelectual, humano, estrutural, de cliente, organizacional, de inovação e de processo.
Demarest	1997	Geral	Qualquer	4	N/C	N/C	Construção, disseminação, uso e incorporação do conhecimento.

Modelo	Ano	Contexto	Aplicabilidade	Estágios	Avaliação	Validação	Áreas-chave
Choo	1998	Geral	Qualquer	3	N/C	N/C	Criação do significado; tomada de decisões; Construção do conhecimento.
MAKE	1998	Geral	Qualquer	8	Objetiva	N/C	Cultura; liderança; inovação; capital intelectual; compartilhamento; aprendizado organizacional; criação de valor para clientes; criação de valor para acionistas.
Terra	2000	Geral	Qualquer	7	Objetiva	Sim	Visão e estratégia; cultura; estrutura organizacional; recursos humanos; sistemas de informação; resultados; empresa.
Stankosky e Baldanza	2001	Geral	Qualquer	4	N/C	N/C	Aprendizagem; liderança; organização; tecnologia.
Sveib, Linard e Dvorsky	2002	Geral	Qualquer	10	N/C	N/C	Estrutura externa e interna; competência individual.
KMMM	2002	Organização	Qualquer	8	Objetiva	Sim	Estratégia e metas do conhecimento; ambiente e parcerias; pessoas e competências; colaboração e cultura; liderança e suporte; estrutura e formas de conhecimento; tecnologia e infraestrutura; processos e escopos organizacionais.
EKMF	2002	Geral	Qualquer	8	N/C	N/C	Estratégias; humano e social; aspectos organizacionais; processos; tecnologias; liderança; performance e métrica; casos de gestão do conhecimento.
Frid	2003	Geral	Qualquer	5	N/C	N/C	Conhecimento caótico; consciente; focado; gerido; no centro.
Fraunhofer	2003	Organização	Qualquer	3	Objetiva	Sim	Conhecimento do negócio; conhecimento aplicado; conhecimento gerado; conhecimento armazenado; conhecimento distribuído; organização e normas; tecnologia da informação; liderança; cultura; recursos humanos; controles.
Guia de Gestão do Conhecimento Europeu	2004	Geral	Qualquer	3	Objetiva	N/C	Processos do negócio; identificar; criar; armazenar; compartilhar; usar; conhecimento pessoal; conhecimento da organização.
Maier	2007	Geral	Qualquer	3	Objetiva	Sim	Nível estratégico; nível de projeto; nível de gestão operacional.
AEC	2008	Setor	Construção	N/C	N/C	N/C	Projeto de informação e conhecimento; aquisição de conhecimento; conhecimento explícito; conhecimento tácito.
Pawlowski e Bick	2012	Geral	Qualquer	5	Objetiva	N/C	Processos; <i>Stakeholders</i> e contexto; conhecimento; instrumento e intervenções; resultados.

Fonte: Elaborado por Gonçalves (2017) e adaptado pelo autor.

Heisig (2009), analisando 160 modelos de Gestão do Conhecimento entre os anos de 2002 e 2003, afirma que um modelo deve possuir as atividades voltadas à identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Afirma que fatores humanos, aspectos organizacionais, tecnologia da informação e gerenciamento de processos são fatores críticos de sucesso; fatores humanos correspondem à cultura, pessoas e liderança; aspectos organizacionais ao processo e cultura; tecnologia na infraestrutura e aplicações; gerenciamento de processos (ou processos de gestão) na estratégia, objetivos e medição. O Quadro 7 apresenta os dezessete modelos a partir das atividades de conhecimento e fatores críticos.

Quadro 7 – Modelos de Gestão do Conhecimento avaliados por atividades de conhecimento e fatores críticos

Modelo	Ano	Atividades do Conhecimento	Fatores Críticos de Sucesso			
			Fatores Humanos	Aspectos Organizacionais	Tecnologia da Informação	Gerenciamento de Processos
Boisot	1987		X	X		
Nonaka e Takeuchi	1995	X	X			
Skandia	1997		X	X		X
Demarest	1997	X				
Choo	1998		X			
MAKE	1998		X	X	X	X
Terra	2000		X	X	X	X
Stankosky e Baldanza	2001		X	X	X	X
Sveib, Linard e Dvorsky	2002		X	X		X
KMMM	2022		X	X	X	X
EKMF	2002		X	X	X	X
Frid	2003		X	X		X
Fraunhofer	2003	X	X	X	X	X
Guia de Gestão do Conhecimento Europeu	2004	X	X	X	X	X
Maier	2007	X	X	X	X	X
AEC	2008		X	X	X	
Pawlowski e Bick	2012		X	X	X	X

Fonte: Elaborado por Gonçalves (2017) e adaptado pelo autor.

Gonçalves (2017) identificou elementos que repetem, quais sejam, tipos e trocas de conhecimentos e o nível de maturidade da gestão do conhecimento, conforme se vê no Quadro 8.

Quadro 8 – Modelos de Gestão do Conhecimento por tipos, trocas e maturidade do conhecimento

Modelo	Ano	Tipos de conhecimento	Trocas de conhecimento	Nível de Maturidade
Boisot	1987	X		
Nonaka e Takeuchi	1995	X	X	
Skandia	1997	X		
Demarest	1997		X	
Choo	1998	X	X	
MAKE	1998	X	X	X
Terra	2000			X
Stankosky e Baldanza	2001			
Sveib, Linard e Dvorsky	2002		X	
KMMM	2022	X	X	X
EKMF	2002		X	X
Frid	2003	X		X
Fraunhofer	2003	X	X	
Guia de Gestão do Conhecimento Europeu	2004	X	X	
Maier	2007	X	X	
AEC	2008	X		
Pawlowski e Bick	2012	X	X	

Fonte: Elaborado por Gonçalves (2017) e adaptado pelo autor.

Diante do exposto, a teoria que fora selecionada para a presente pesquisa será o modelo de Nonaka e Takeuchi (1995), a teoria da criação do conhecimento organizacional, “que orienta as trocas de conhecimento entre indivíduo e organização, estimulando que o conhecimento se torne ativo da organização e não só de cada pessoa” (GONÇALVES, 2017, p. 60).

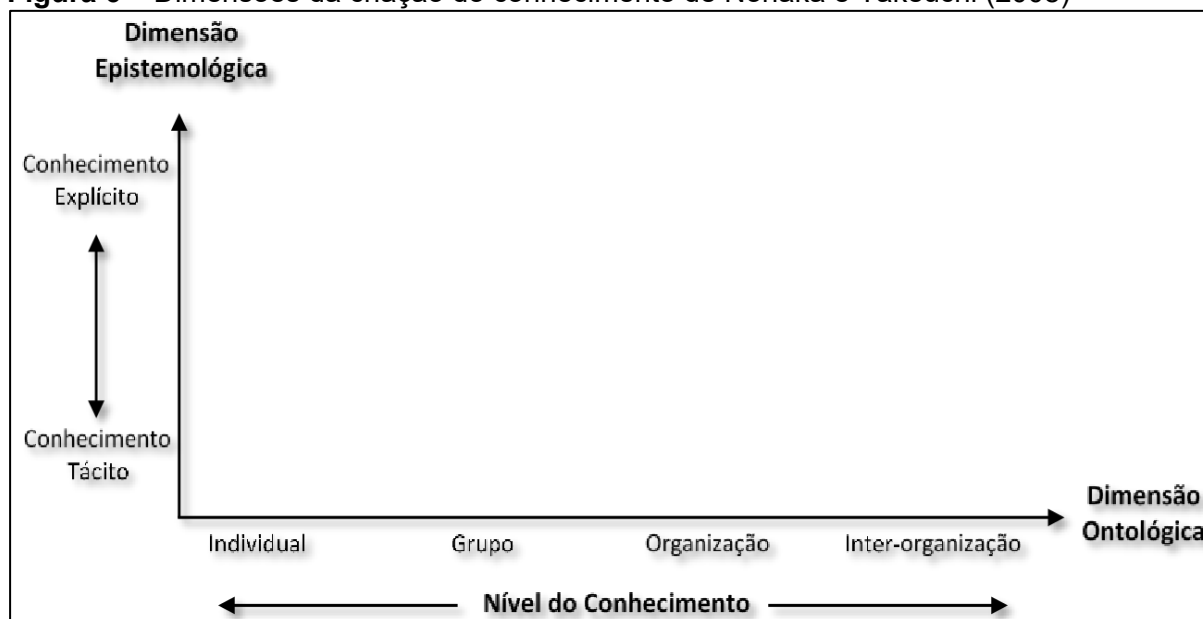
2.2 As dimensões do conhecimento e a teoria da criação do conhecimento organizacional

As organizações possuem como recurso estratégico o conhecimento, à medida que elas conseguem desenvolver sistemas eficazes para criar e compartilhar esse recurso (KROGH; NONAKA; ABEN, 2001). Criação e compartilhamento, redefinição de processos, conversão de experiências, relacionamento interpessoal, investimentos em tecnologias, entre outros, apresentam-se como novas formas organizacionais (FERRO JÚNIOR, 2008). Na sua composição, uma organização envolve pessoas e processos, sendo “inevitável que eles interajam, compartilhem e produzam conhecimento” (PERIOTTO; URPIA; ANDRETTO, 2018, p. 29). Entender “a prática de conversão do conhecimento torna-se o aspecto crítico desse processo” (SOUZA, 2016, p. 98).

O aprendizado, a produção e o compartilhamento de novos conhecimentos devem ser uma realidade das organizações, as quais devem utilizar-se de processos contínuos de inovação e transformação permanente. As organizações operam como um sistema aberto de criação do conhecimento, funcionando em redes, amplamente definida no ambiente externo, indicados para a nova realidade organizacional (ANGELONI, 2006; SANTOS, 2020).

As organizações precisam desenvolver uma cultura inovadora para que o conhecimento possa ser criado e compartilhado subsidiando o processo decisório organizacional. O aprimoramento de habilidades, a partir do conhecimento tácito e explícito, torna-se fundamental, transformando-os em algo que possa ser transmitido (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TERRA, 2012; SANTOS, 2020). O conhecimento só pode ser criado por indivíduos e as organizações devem criar condições para explicitar tais conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A construção da teoria do conhecimento organizacional passa pela interação social dos conhecimentos tácito e explícito, em uma visão ontológica e epistemológica, conforme demonstrado na Figura 6. Ontologicamente, o indivíduo é percebido como “protagonista na criação do conhecimento”, pois somente a sua mente é capaz de criá-los e expandido para o grupo, a organização e interorganizações. Epistemologicamente ocorre a interação social entre os conhecimentos tácito e explícito. O resultado da interação entre as dimensões ontológica e epistemológica é denominado “espiral do conhecimento”, e surge quando ocorre a interação do conhecimento tácito e do explícito, elevando-se de um nível ontológico inferior para outro um superior (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Figura 6 – Dimensões da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008)

Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008).

O compartilhamento de conhecimento é um dos principais focos da Gestão do Conhecimento. É um processo que promove a ligação entre o conhecimento individual (pessoal ou tácito) e o conhecimento coletivo ou organizacional (explícito), em que atinge o seu valor (HENDRIKS, 1999; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O cerne da teoria de Nonaka e Takeuchi (1997) é ancorada na teoria do conhecimento tácito de Michael Polanyi (1966), está na descrição do surgimento da espiral do conhecimento, produto da interação entre o conhecimento tácito e explícito nas dimensões ontológicas e epistemológicas. O conhecimento tácito possui duas dimensões. A primeira é técnica, permeada por habilidades informais e de difícil detecção, conhecida como *know-how*. A segunda diz respeito à dimensão cognitiva, baseada em ideais, valores, modelos, crenças pessoais e não articulada facilmente, pois ela dá “forma ao modo como percebemos o mundo em torno de nós” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 20).

O conhecimento não é totalmente tácito ou explícito, pois é paradoxal e composto pelo que aparenta ser dois opostos. Também não é possível separá-los, na sua totalidade, considerando que são dependentes e complementares (NONAKA; UMEMOTO; SENOO, 1996).

O conhecimento de uma organização pode ser dividido em tácito, explícito e cultural. O tácito é fruto da experiência pessoal. O explícito é formal e pode ser expresso através de símbolos, sendo facilmente comunicado e também difundido para toda a organização. O cultural é codificado na forma de números, palavras ou símbolos, sendo geralmente encontrado em regras quando a sua codificação estabelece rotinas de padronização a serem seguidas (CHOO, 2006).

Considerando a teoria da conversão do conhecimento organizacional, tem-se a interação dos conhecimentos tácito e explícito. O conhecimento tácito tem uma natureza que constitui “algo puramente pessoal e profundamente enraizado nas ações, experiências, valores, ideia ou mesmo emoções de cada pessoa, difícil de formalizar e ele é criado em um contexto prático específico” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 66). O conhecimento explícito pode ser expresso e comunicado na forma de símbolos, sendo estruturado em regras quando é codificado em normas, rotinas ou procedimentos operacionais-padrão (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CHOO, 2006).

O conhecimento tácito é utilizado pelos indivíduos dentro da organização para fins de desempenho de tarefas rotineiras, difícil de ser verbalizado e é externalizado por meio das habilidades pessoais com base na ação do indivíduo, sendo vital, possibilitando o aprendizado e estimulando a inovação aos demais membros (CHOO, 2006).

O compartilhamento do conhecimento tácito é fortemente incentivado nas organizações, pois produz novos conhecimentos que ajudam a refinar os processos de negócios e as estratégias da organização (OLAN *et al.*, 2022). Para que o conhecimento tácito seja compartilhado na organização, é necessário que ele seja explicitado pelos modos de conversão externalização e socialização, onde a organização poderá se apropriar deste conhecimento (CHOO, 2006). A partir do momento em que ocorre a sua estruturação, o conhecimento deixa de ser tácito e se torna explícito, podendo ser registrado e repassado para todos os níveis organizacionais (SANTOS, 2020).

O conhecimento tácito pode ser apresentado como o contrário do conhecimento explícito, ou seja, pode ser formalizado por meio da linguagem escrita, de expressão matemática e por meio de manuais. Os conhecimentos tácito e explícito também podem ser complementares, visto que “o mais explícito dos tipos de conhecimento é sustentado pelo conhecimento tácito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 66). O conhecimento explícito necessita do conhecimento tácito para ser assimilado (SANTOS, 2020) e, para que aconteça a conversão do conhecimento deve ocorrer uma interação entre eles. O Quadro 9 apresenta as características do conhecimento tácito e do conhecimento explícito.

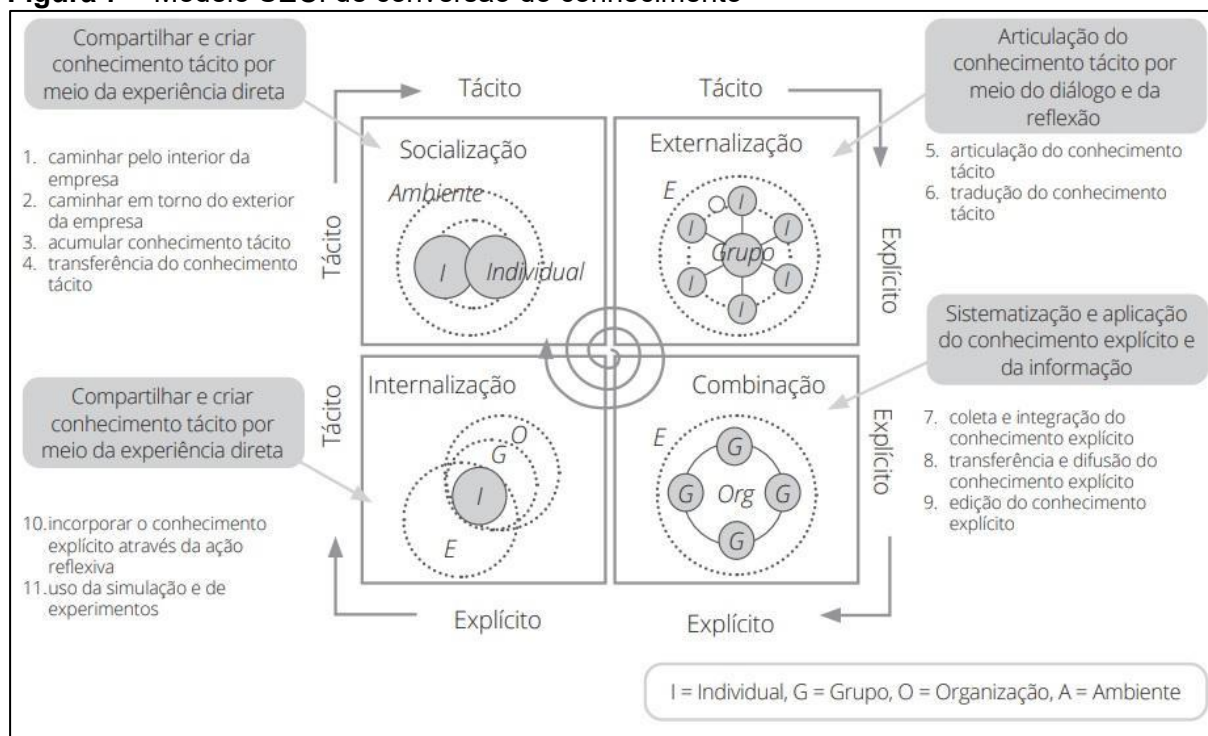
Quadro 9 – Características do conhecimento tácito e do conhecimento explícito

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo).	Conhecimento da racionalidade (mente).
Conhecimento simultâneo (aqui e agora).	Conhecimento sequencial (lá e então).
Conhecimento análogo (prática).	Conhecimento digital (teoria).

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

Partindo-se da perspectiva de que o “conhecimento é criado por meio da interação social” do conhecimento tácito com o explícito, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62) postularam que o fruto dessa interação gera quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização, denominado pelo acrônimo Modelo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; 1997), conforme se vê na Figura 7.

Figura 7 – Modelo SECI de conversão do conhecimento



Fonte: Elaborado por Nagata (2020), adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995; 1997; 2008).

Gilchrist (2015, p. 458) afirma que as quatro transformações na comunicação, ou conversão, são constituídos com base em dois modos: o tácito (oral) e explícito (gravado). Concernente às transformações “tácitas” para “tácitas”, entende-se socialização; “tácito” para “explícito”, externalização; “explícito” para “explícito”, combinação; “explícito” para “tácito”, internalização (Quadro 10).

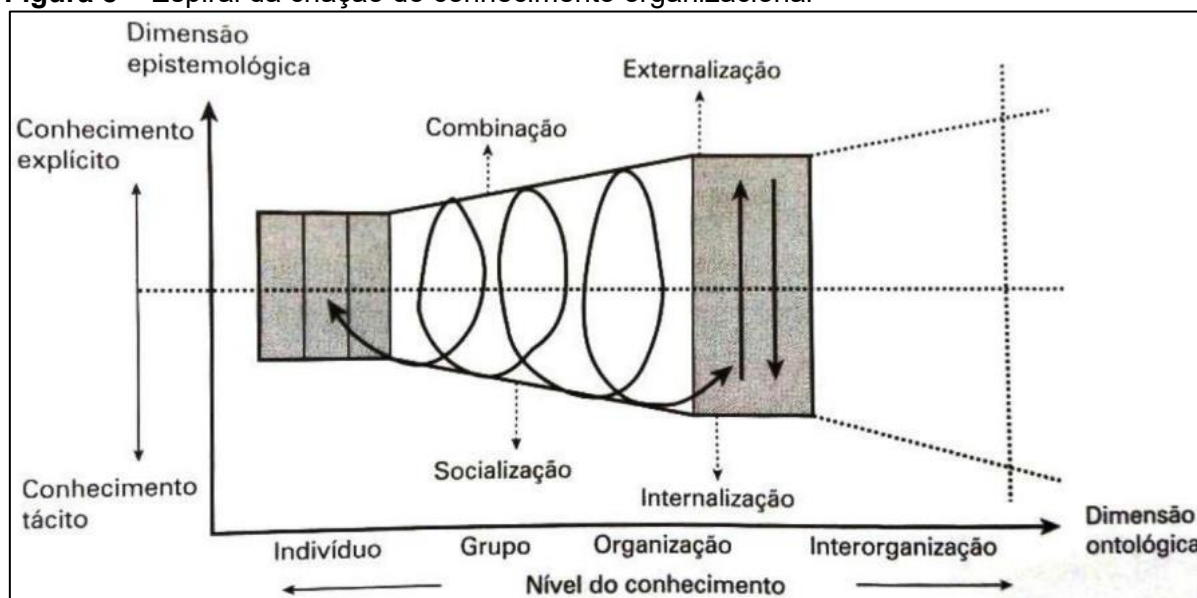
Quadro 10 – Conversão do conhecimento e suas descrições

Modos de conversão do conhecimento	Descrição
Socialização	Conhecimento tácito para conhecimento tácito. É a interação entre indivíduos que criam conhecimento tácito por meio de modelos mentais e habilidades técnicas.
Externalização	Conhecimento tácito para conhecimento explícito. Explicação do indivíduo que cria conhecimento por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos.
Combinação	Conhecimento explícito para conhecimento explícito. Criação de novos conhecimentos por intermédio de trocas, análises e combinações advindas de documentos, treinamentos, reuniões e conversas.
Internalização	Conhecimento explícito para conhecimento explícito. A assimilação de conhecimento pelas pessoas a partir de modelos mentais ou <i>know-how</i> técnico, documentos, manuais ou histórias orais.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995).

Interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, a criação do conhecimento organizacional configurando-se em um processo de espiral, em que esses conhecimentos são frutos de uma interação social entre indivíduos, em um de conversão do conhecimento. A espiral (Figura 8) é amplificada à medida que passa pelos níveis ontológicos do indivíduo, grupo, organização e interorganização, ao envolver entidades diferentes de criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Figura 8 – Espiral da criação do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 70).

2.2.1 Socialização

A socialização é o modo de conversão em que o conhecimento tácito é convertido em um novo conhecimento tácito (de indivíduo para indivíduo). Ocorre a partir do compartilhamento mútuo e de experiências diretas, tendo como resultado a interação e proximidade entre as pessoas, podendo transpor as fronteiras organizacionais e interorganizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; ICHIJO, 2008; ISHIKURA, 2008).

Esse modo de conversão, abordado também em teorias relacionadas ao trabalho em grupo e à cultura organizacional (SILVA, 2004), apresenta-se a partir de técnicas ou de mapas mentais, nos quais indivíduos podem adquirir tacitamente conhecimentos sem que seja necessária a utilização da linguagem, por meio de treinamentos em que ocorram atividades práticas ou de sessões de *brainstorming*. A socialização acontece em ambientes em que há reuniões sociais informais, sendo inclusive a empatia um fator importante nesse modo de conversão (ISHIKURA, 2008).

O compartilhamento de conhecimento na socialização transcorre quando há uma frequência de diálogo e comunicação “face a face”; valoriza-se *insight*, *brainstorming* e intui-

ções, disseminados e analisados a partir de uma visão diversificada e heterogênea nos grupos; valorização da observação, imitação e prática guiada por um determinado indivíduo, tipo “mestre-aprendiz”; e, ainda, o “compartilhamento de experiências e modelos mentais via trabalho em equipe” (SILVA, 2004, p. 145).

Os indivíduos assimilam tacitamente conhecimentos sem que se realize treinamentos e discussões detalhadas sobre determinado assunto (SANTOS, 2020). Observa-se a necessidade da existência de um contexto emocional e que esteja intrínseco às experiências que estão sendo compartilhadas, sobretudo durante as reuniões formais ou informais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A criação do conhecimento organizacional na socialização é um processo instável, sendo “um produto social, gerado pela interação mútua entre as pessoas” que possuem objetivos comuns. Barreiras individuais e organizacionais, caso existam, prejudicam a criação do conhecimento organizacional que, embora diferentes, são inter-relacionadas, sendo necessária a adoção de ações por parte da organização no sentido de minimizá-las (ICHIO, 2008, p. 119; SANTOS, 2020). Nesses termos, as “organizações devem buscar incentivar a melhoria dos relacionamentos interpessoais, pois são essenciais para o compartilhamento do conhecimento” (SCHRAIBER; MELO; FRANZONI, 2021, p. 16).

2.2.2 Externalização

A externalização é a conversão do conhecimento tácito em explícito, “através da articulação para que outros possam compartilhar o conhecimento” (ISHIKURA, 2008, p. 169). É considerado processo perfeito, articulável, manifestado na forma de conceitos, modelos, analogias, metáforas, dedução/indução, hipóteses, reflexões coletivas e diálogo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Apresenta-se por intermédio da descrição de parcela do conhecimento tácito, mediante “planilhas, textos, imagens, figuras, regras (por exemplo, nos sistemas especialistas), *scripts*, *design history* etc”, bem como por meio de “relatos orais e filmes (gravação de relatos orais e imagens de ocorrências/ações)”. Sintetiza-se essa conversão no “registro do conhecimento da pessoa feito por ela mesma” (SILVA, 2004, p. 146).

A externalização é feita pelos indivíduos pelo uso da consciência discursiva e pela tentativa de racionalização, articulação e diálogo do que cerca os usuários desta forma de consciência (NONAKA; TOYAMA, 2008, p. 97; SANTOS, 2020); o novo conhecimento passa a ser formalizado e aproveitado para toda a organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 71), sendo primordial registrar as boas ideias e os novos saberes objetivando a sua amplificação organizacional (SANTOS, 2020).

Há outras formas de externalização, como a existência de confiança entre os indivíduos e a escrita. Em relação à confiança entre as pessoas, caso não aconteça, qualquer

situação e/ou iniciativa conectada ao conhecimento será levada ao fracasso para a efetiva transferência do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2012; SANTOS, 2020). Em um contexto em que há confiança entre as organizações e entre os profissionais que a compõem, tende a ocorrer a externalização, e o conhecimento tácito existente nesses profissionais poderá ser apropriado pelas organizações (SANTOS, 2020). Deve ser sólida, generalizada e partir dos altos níveis gerenciais das organizações a confiança, com capacidade de difusão nos demais níveis organizacionais e de assessoramento. É uma influência tanto no recebimento quanto na propagação do conhecimento (HONG; SUH; KOO, 2011). A definição de códigos, regras, normas, princípios e valores organizacionais deve corroborar para a maximização e percepção clara que existe confiança, demonstrada pela alta gerência das organizações. A desconfiança pode ser propagada por toda instituição, caso não advenha a exploração do conhecimento em prol da organização, mas sim em benefício próprio (SANTOS, 2020), onde os “valores tornam-se conhecidos na empresa por meio de indícios, sinais e símbolos” (DAVENPORT; PRUSAK, 2012, p. 41).

A escrita é uma “forma de converter o conhecimento tácito em conhecimento articulável”, gerando “conhecimento conceitual” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 71). Esse novo conhecimento é formalizado e utilizado no âmbito das organizações, tornando-se necessário o registro de novos saberes e ideias inovadoras objetivando a sua amplificação organizacional (SANTOS, 2020).

A externalização “é o combustível para a inovação” nas organizações, haja vista que o conhecimento se inicia nas reflexões intelectuais dos indivíduos e, com isso, as organizações não podem criar conhecimento (desenvolvimento de um novo produto, por exemplo) sem a presença desses mesmos indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 41; ISHIKURA, 2008, p. 169). Para que ocorra a inovação é necessário que “o conhecimento tácito seja capturado na forma de explícito, onde poderá ser validado pela alta gerência e transferido, novamente, na forma de explícito para toda a organização” (SANTOS, 2020, p. 98).

Para que suceda a externalização nas organizações, algumas características devem estar presentes, como, por exemplo, mecanismos que facilitam o acesso aos variados tipos de dados e/ou informações e a especialistas, interno e externo à organização, contribuindo para inovação organizacional; comunidade de prática; incremento de *check list* minuciosos; instrumentos disponíveis para captação de ideias no ambiente externo; *brainstorming* e técnicas que proporcionam agrupamento de ideias e criatividade; times de inovação multidisciplinares; desafios, tanto no ambiente internos quanto externos e prêmios de inovação; e, também, programas de ideias (TERRA, 2012).

2.2.3 Combinação

A combinação é o modo de conversão do conhecimento explícito em explícito da organização (SILVA, 2004), em que a existência de sistemas, banco de dados, reuniões, documentos, normas e conversas em redes de comunicação eletrônica colaboraram para a ocorrência dessa conversão. É, também, “[...] o processo que cria conhecimento explícito novo, categorizando e combinando o conhecimento explícito externalizado” (AKUTSU; NONAKA, 2008, p. 255).

A combinação nasce de um “processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento” envolvendo diversos conhecimentos explícitos de diferentes formatos, sendo mais utilizados os obtidos através de “documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 76).

É um conhecimento sistêmico que “acontece por meio do agrupamento (classificação, sumarização) e processamento de diferentes conhecimentos explícitos” (SILVA, 2004, p. 146). Sintetiza-se essa conversão decorrente do “agrupamento dos registros de conhecimentos” (SILVA, 2004, p. 146), ajudados nesse processo, por exemplo, por bases de dados (ISHIKURA, 2008).

Bancos de dados existentes ajudam no processo de criação de um novo conhecimento, estruturado e sistêmico (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SANTOS, 2020). Assim, “a combinação tem lugar quando as peças individuais de conhecimento explícito são conectadas para criar conjuntos sistemáticos de conhecimento explícito que são então disseminados entre os membros de uma organização” (ISHIKURA, 2008, p. 169).

Para que haja a combinação nas organizações, algumas características devem estar presentes, como os métodos e técnicas estruturadas com vistas ao recebimento de *input* de qualquer indivíduo e o mapeamento/identificação de especialistas, interna ou externamente às organizações; base de dados de boas práticas e lições apreendidas de projetos, literatura acadêmica, projetos internos, revistas técnicas e pesquisa de mercado, em formatos físico e digital; e *benchmarks* (TERRA, 2012).

2.2.4 Internalização

A internalização caracteriza-se pela conversão do conhecimento explícito em um novo conhecimento tácito, originando uma nova espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Está relacionado ao “aprender fazendo” (ISHIKURA, 2008), relaciona-se intimamente ao aprendizado pela prática (ALVARENGA NETO, 2008) e ocorre quando é internalizado “nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 77), pela verbalização e “[...] diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais,

corroborando para que as pessoas possam somar o novo conhecimento tácito aos já existentes em suas mentes (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 76-78).

As bases desse novo conhecimento tácito, formado a partir do explícito, são internalizadas sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, tornando-se um ativo organizacional valioso. A troca de *know-how* entre os funcionários organizacionais é um elemento importante do processo de conhecimento organizacional (CABRERA; CABRERA, 2002). Assim sendo, inicia-se um novo ciclo de criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 77).

Os indivíduos começam a internalizar e passam a utilizá-los na medida em que esse novo conhecimento explícito é transmitido no âmbito da organização e, assim, “reformular o seu próprio conhecimento tácito” (NONAKA, 2008, p. 41). É absorvido e tido como inovação e, com o tempo, passa a ser utilizado normalmente como parte instrumental para desempenhar as tarefas diárias.

Para que ocorra a internalização nas organizações, algumas características devem estar presentes, como o mapeamento de conhecimentos críticos; estratégias de desenvolvimento de competências; convênios estruturados com universidades; carreira em Y para o desenvolvimento focado em *expertises*; apoio estruturado para formação de alto nível e pós-graduação; participação ativa em congresso das áreas de conhecimento e atuação; *storytelling* (internalização de competências); e capacitação em gestão de projetos (TERRA, 2012).

A internalização também ocorre “se o conhecimento for captado em documentos e transmitido na forma de histórias” e quando a pessoa rememora de forma indireta as experiências que foram repassadas por outras pessoas (CHOO, 2006, p. 40).

O Quadro 11 apresenta, em síntese, o elemento caracterizador, embasamento teórico e significado da estrutura do Modelo SECI.

Quadro 11 – Elemento caracterizador, embasamento teórico e significado da estrutura do Modelo SECI

Modo de Conversão (Variável)	Elemento caracterizador da conversão do conhecimento organizacional	Embasamento teórico	Significado
Socialização (Conversão do conhecimento tácito em tácito)	Objetivos comuns	Ichijo (2008, p. 119).	Experiência direta; partilha de experiências; interação entre os integrantes das agências de inteligência; identidade recíproca de propósitos; existência de barreiras individuais à criação do conhecimento; mecanismos integrados para lidar com barreiras individuais; lidar com barreiras organizacionais; apoio organizacional.
	Compartilhamento mútuo	Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69).	
	Interação	Ichijo (2008, p. 119); Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69).	
	Experiência direta	Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69).	
	Barreiras individuais	Ichijo (2008, p. 119); Hong, Suh e Koo (2011).	
	Reuniões formais/informais	Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69 e 70).	
	Apoio organizacional	Nonaka e Takeuchi (1997, p. 14); Takeuchi e Nonaka (2008, p. 25).	
Externalização (Conversão do conhecimento tácito em explícito)	Reflexão coletiva	Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71).	Conversão em conceitos, imagens ou documentos por meio de palavras e códigos; uso de “consciência discursiva” por meio de diálogo; confiança mútua; dependência recíproca como meio de relacionamento entre as agências de inteligência.
	Consciência discursiva	Takeuchi e Nonaka (2008, p. 97).	
	Registro do aprendizado	Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71).	
	Conhecimento conceitual	Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).	
	Confiança mútua	Davenport e Prusak (2003, p. 28).	
	Posicionamento organizacional	Davenport e Prusak (2003, p. 41).	
	Chave para inovação	Nonaka e Takeuchi (2008, p. 41); Choo (2006, p. 50).	
Combinação (Conversão do conhecimento explícito em explícito)	Uso de adequações	Nonaka e Takeuchi (1997, p. 147).	Reconfiguração das informações para adequação à realidade local; conexão e disseminação de conhecimentos explícitos; emprego de ferramentas para produção de conhecimentos; uso de bases de dados para conexão e disseminação de conhecimentos explícitos; categorização e reestruturação de conceitos, para uma nova perspectiva integrada de atuação.
	Compartilhamento de banco de dados	Nonaka e Takeuchi (1997, p. 76).	
	Ferramentas para produção de conhecimento	Nonaka e Takeuchi (1997, p. 76).	
	Combinação do conhecimento	Nonaka e Takeuchi (1997, p. 75); Sveiby (1998, p. 39-46).	
	Disponibilização de dados	Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80); Ishikura (2008, p. 169).	
	Aperfeiçoamento de planejamento	Takeuchi e Nonaka (2008, p. 255).	
	Educação e treinamento	Nonaka e Takeuchi (1997, p. 76).	
Internalização (Conversão do conhecimento explícito em tácito)	Criação de novos conceitos	Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).	Construção de sentido sobre o que é a integração, na prática; aprendizado na prática, promovido da organização para o indivíduo, sobre a integração na segurança pública; aprendizado obtido durante o trabalho realizado com as organizações; memória organizacional em procedimentos explícitos, regras e recomendações; utilização de fóruns eletrônicos.
	Aprender fazendo	Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67); Alvarenga Neto (2008, p. 109).	
	Diagramação do conhecimento	Nonaka e Takeuchi (1997, p. 78).	
	Capacidade de inovar	Nonaka (2008, p. 43).	
	Aprendizagem ativa e contínua	Carvalho e Ferreira (2001) <i>apud</i> Reis (2009, p. 128).	
	Reexperimentar as experiências	Nonaka e Takeuchi (1997, p. 78).	
	Utilização de fóruns eletrônicos	Carvalho e Ferreira (2001) <i>apud</i> Reis (2009, p. 130).	

Fonte: Elaborador pelo autor, adaptado de Reis (2009) e Santos (2020).

2.2.5 Condições necessárias à conversão do conhecimento interorganizacional

O processo de conversão do conhecimento interorganizacional e a formação da espiral do conhecimento, para que ocorra, é preciso de um contexto apropriado, sendo a intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Intenção é a pretensão de determinada organização às suas metas. A alta gestão da organização deve expor o que priorizar, desenvolver e operacionalizar produtos e serviços. É necessário que haja o comprometimento dos indivíduos da organização que, por sua vez, deve ser capaz de adquirir, acumular, explorar e criar novos conhecimentos. Os contextos capacitantes (Seção 2.3) são aqueles espaços apropriados para a disseminação da intenção organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Autonomia é a capacidade de os indivíduos possuírem liberdade relativa e agir conforme as circunstâncias no ambiente organizacional. Proporciona a motivação da criação de novos conhecimentos e, conseqüentemente, ocorre o compartilhamento das informações entre os indivíduos e os grupos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Flutuação e o caos criativo estimulam a interação entre os ambientes interno e externo, possibilitando que as organizações tomem uma ação ou atitude em relação aos sinais emitidos por ambos ambientes (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A redundância possibilita que a espiral do conhecimento ocorra dentro da organização pode ser traduzida na possibilidade de paradoxo entre eficiência e criatividade. Trata-se da “existência de informação que vai além das exigências operacionais imediatas dos membros da organização” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 78).

Na variedade de requisitos, a diversidade interna existente em uma organização “deve corresponder à variedade e a complexidade do ambiente para permitir que ele enfrente os desafios” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 94) impostos pelos ambientes interno e externo. Os indivíduos sempre que possível, devem ter acesso rápido ao repositório informacional existente, utilizando-se do menor tempo para acessá-la (SANTOS, 2020).

2.2.6 Fases do processo de criação do conhecimento interorganizacional

O processo de criação do conhecimento envolve o compartilhamento de conhecimento tácito; criação dos conceitos; justificação dos conceitos; criação de um arquétipo e nivelção do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O compartilhamento do conhecimento tácito vincula-se à possibilidade de determinado indivíduo, em uma organização, compartilhar com o outro indivíduo, interativa e voluntariamente através da utilização de diálogo e novos conhecimentos. Esses conhecimentos

são frutos das experiências, de difícil transmissão através de palavras e exige a confiança para que possa ser transmitido (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A criação de conceitos ocorre quando um “modelo mental compartilhado é formado no campo da interação” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 98). É desenvolvida na forma de reflexão coletiva, contribuindo para o caminho da geração de conceitos explícitos e criando um conceito novo, semelhante à externalização.

Na justificação de conceitos aparecem as críticas construtivas, contribuindo para a avaliação de um novo conceito, o qual necessita ser argumentado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A organização verifica se o conhecimento criado, na forma de conceito, vale realmente a pena ser utilizado e compartilhado (SANTOS, 2020).

O conceito criado, ou seja, justificado, é transformado em algo concreto, um arquétipo, apresentado como um conhecimento explícito, existente, com o novo explícito criado, equivalendo-se ao processo de combinação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A difusão interativa do conhecimento ocorre com a propagação do conhecimento entre os indivíduos da organização, bem como na relação interorganizacional, por intermédio da interação dinâmica. A expansão intraorganizacional ocorre de formas horizontal e vertical, nos diversos níveis existentes, expandindo-se de maneira a desenvolver um novo ciclo de criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.3 Redes interorganizacionais e os contextos capacitantes

Redes são conjuntos de nós, sendo um nó o ponto no qual uma curva se entrecorta, interconectados. São estruturas (organizações) abertas hábeis à expansão ilimitada que possibilita a integração de novos nós e comunica-se dentro da rede, compartilhando códigos de comunicação semelhantes. Uma estrutura social, como é o caso das organizações, baseada em redes, é considerada um sistema aberto potencialmente dinâmico, apta às diversas formas de inovação, sem ameaças ao seu equilíbrio (CASTELL, 2021).

As redes são instrumentos apropriados para a economia atual, baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada; trabalho, trabalhadores e organizações flexíveis e adaptáveis; cultura de desconstrução e reconstrução contínuas; política destinada ao processamento instantâneo de novos valores e tendências públicas; e, também, para organizações que visam à suplantação do espaço e invalidação temporal (CASTELL, 2021).

O conceito de rede é estruturalmente com menor rigor. Nesse processo de socialização, oferece-se autonomia aos indivíduos, enfatiza a comunicação e interação entre os mesmos, bem como viabiliza a aquisição de novos conhecimentos, colaborando para uma comuni-

cação horizontal entre os seus participantes, por intermédio das atividades de solução sistemática de problema; experimentação; aprendizagem de lições passadas; aprendizagem com outros indivíduos; e pela transferência de conhecimento (GONZALEZ; MARTIN; TOLEDO, 2009).

As organizações inseridas em rede possuem como objetivos “que não são (ou não podem) ser atingidos individualmente” (KURTZ, 2011, p. 54). Assim, “as relações interorganizacionais funcionam como um sistema de ação social que apresenta os elementos básicos para uma forma organizada de comportamento coletivo” (KURTZ, 2011, p. 54).

Rede interorganizacional pode ser conceituada como liames de duas ou mais organizações as quais se unem para fins específicos, formando uma díade ((KNIGHT; PYE, 2005; MULLER-SEITZ, 2012; WATANABE-WILBERT; DANDOLINI; STEIL, 2022).

Três características fundamentais compreendem o conceito das relações interorganizacionais. A primeira se dá a partir do comportamento entre os membros que se destina a atingir o autointeresse e objetivos coletivos. Na segunda, os processos interdependentes emergem a partir da divisão de tarefas e funções entre os membros. A terceira dedica-se às relações entre organizações, que podem atuar como uma unidade e possuir identidade distinta de seus membros (KURTZ, 2011 *apud* VAN DE VEM, 1976). No Quadro 12 são apresentados as categorias e tipos de redes interorganizacionais.

Quadro 12 – Categorias e tipos de redes interorganizacionais

Categoria	Tipo	Descrição	Autor
Formalidade	Formal	Com documentos formais, normas, regras de funcionamento para tomadas de decisão, alocação de recursos e comunicação.	Ashman e Sugawara (2013).
	Informal	Menos estruturada quanto ao status legal, pode emergir por questões contingenciais. Baseada em relações de confiança.	Hermansson (2016).
Autoridade	Hierárquia ou vertical	Com empresa líder controlando parâmetros e recursos específicos. Tais redes podem ser compostas por clientes, fornecedores e distribuidores.	Müller-Seitz (2012).
	Flexível ou horizontal	Com organizações que atuam em um mesmo mercado, não interdependentes.	Benson-Rea e Wilson (2003); Müller-Seitz (2012).
	Mandatária	Criada por exigência mandatária, por meio de acordos formalizados ou imposições legais.	Popp <i>et al.</i> (2013).
Objetivo	De aprendizagem	Formada com objetivos explícitos de aprendizagem.	Bergh (2008; Coughlan e Coughlan (2015).
	Transformacional	Formada com objetivos explícitos de mudanças integradas por meio de cooperação em nível de rede.	Coughlan e Coughlan (2015).
Atividade	Homólogas	Formada por organizações similares quanto a atividades, geralmente do mesmo segmento produtivo.	Bar e Leiponen (2014).
Gênese	Espontânea	Organizadas espontaneamente por organizações com mesmos interesses.	Dagnino, Levanti e Destri (2016).
	Induzida	Surgida a partir de uma organização, que atrai outras em torno de um objetivo.	Dagnino, Levanti e Destri (2016).
Coesão	Ampla	Formada por organizações com conexões tênues.	Knight (2002).
	Estratégica	Formada por organizações que unem forças para melhoria de competitividade.	Knight (2002); Coughlan e Coughlan (2015).

Fonte: Elaborado pelo autor e adaptado de Watanabe-Wilbert, Dandolini e Steil (2022).

Os fluxos informacionais e o compartilhamento de conhecimento possibilitam as relações dinâmicas interorganizacionais, do ponto de vista individual, em que cada organização participa como uma unidade independente, e enquanto sistema, como um todo em que as organizações conectadas atuam como subsistemas (KURTZ, 2011). O compartilhamento do conhecimento pode ocorrer em espaços colaborativos físicos ou virtuais. Nos espaços físicos, os indivíduos participam de dinâmicas, debatem, dialogam, confrontam ideias entre outros, com interação face a face, o que favorece que tais espaços possam ser locais de criação, criatividade e experimentos. Nos espaços virtuais, também permitem a ocorrência de interação, trabalho, aprendizado e compartilhamento, sem a presença física dos indivíduos, mas que dependem de ferramentas tecnológicas capazes de prover essa interação, criação e compartilhamento de conhecimentos (MULLER, 2018).

O processo de criação do conhecimento interorganizacional necessita possuir um contexto físico (NONAKA; TOYAMA, 2008), ou seja, um “ambiente de sinergia e de estímulo em que as emoções, as experiências, os sentimentos e as imagens mentais sejam compartilhadas, além das fronteiras da organização” (CACHO, 2019, p. 42). O “compartilhamento do conhecimento organizacional faz parte da alçada da gestão do conhecimento” (CACHO, 2019, p. 42), mas quando se envereda para as questões sobre o compartilhamento do conhecimento interorganizacional, trata-se de “um processo inerente às redes de cooperação a partir da perspectiva da sociedade em redes (CACHO, 2019, p. 43).

Quando se declina para as questões de ordem interorganizacional, tem-se a existência interativa e eficaz entre indivíduos, grupos e organizações. “Essa dinâmica promove a complementaridade de competências por meio da qual o conhecimento, as práticas, os valores, os processos, a cultura e as diferenças dos indivíduos são compartilhadas coletivamente em favor de um projeto comum” (CACHO, 2019, p. 43).

É necessário a existência de um ambiente, ou contexto, apropriado para que ocorra efetivamente o desenvolvimento do Modelo SECI (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005). Esse ambiente, em que se compartilha o conhecimento, “também pode ser considerado como um fator que tem influência no processo (SCHRAIBER; MELO; FRANZONI, 2021, p. 17). Ou seja, “o conhecimento não existe somente na cognição dos indivíduos; por isso, a fim de que o processo de criação de conhecimento ocorra efetivamente, é preciso um contexto específico em termos de tempo, espaço e relacionamento entre indivíduos” (SUCHMAN, 1987, *apud* BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005, p. 5).

Na conceituação de compartilhamento do conhecimento, caracteriza-se o conhecimento não propriamente como objeto, mas como processo. Para que informações e conhecimentos possam ser compartilhados de modo fácil, confortável e transparente, é preciso que haja propício ambiente para compartilhar o conhecimento a ser implantado. E isto, antes de se instalarem quaisquer tecnologias, taxonomias e outros processos tradicionais de gestão do conhecimento (MCINERNEY, 2006, p. 57-58).

O uso do conhecimento e o processo de criação do conhecimento requer a centralização dos recursos do conhecimento em um determinado espaço, tempo e relacionamento com os outros, em que os indivíduos sejam capazes de aplicar e desenvolver o conhecimento necessário (NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TOYAMA, 2008). Ou seja, “o conhecimento não pode ser criado no vácuo, e necessita de um lugar onde a informação receba significado através da interpretação para tornar-se conhecimento” (NONAKA; TOYAMA, 2008, p. 99).

Esse espaço apropriado o qual contempla condições para a ocorrência da conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito (AHMADJIAN, 2008) denomina-se Espaço *Ba*, ou contexto capacitante, espaço compartilhado e de interação, que serve como base para a criação, compartilhamento e exploração do conhecimento (AHMADJIAN, 2008; NONAKA; KONNO, 1998) e que favorece a criação de uma cultura compartilhada, e que haja a confiança, empatia e estima mútua (NONAKA; KONNO, 1998; SOUZA; SANTOS, 2020). Nesse contexto capacitante os indivíduos compartilham o que sabem, livre e conscientemente, criando novo conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Os contextos capacitantes são espaços que proporcionam o compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos, possibilitando uma convivência harmônica nas organizações. A promoção dos contextos necessários é papel significativo das organizações, quando se fala em processo de criação do conhecimento interorganizacional. Facilita a criação do conhecimento individual e propagando para o grupo, contribuindo para o desenvolvimento de atividades conjuntas (NONAKA; TOYAMA, 2008).

Os contextos capacitantes são conjuntos de fatores favoráveis que devem ser implementados pelas organizações, incentivando a aprendizagem e ao compartilhamento de ideias e inovações proporcionadas pela existência de redes interativas criada entre os indivíduos dessas organizações. Essas redes, aliada ao ambiente de compartilhamento de conhecimento favorável, contribuem para que as organizações resolvam problemas de complexa resolução (ALVARENGA NETO, 2008).

[...] o conhecimento não pode ser criado no vácuo. O conhecimento necessita de um contexto para que seja criado, compartilhado e utilizado. O *ba* é o contexto compartilhado em movimento no qual o conhecimento é criado, compartilhado e utilizado [...].

Embora seja mais fácil pensar no *ba* como um espaço físico, como uma sala de reuniões, ele deve ser entendido como “interações” que ocorrem em um momento e espaço específicos entre indivíduos, em equipes re projeto, círculos informais, encontros temporários e em espaços virtuais, como os grupos de *e-mail*. Com respeito a isso, a organização pode ser vista como uma configuração orgânica de vários *ba*, onde as pessoas interagem umas com as outras com base no conhecimento que possuem e no significado que criam. Além disso, o *ba* pode ser criado através das fronteiras organizacionais com os fornecedores, concorrentes, clientes, universidades, comunicados locais e até mesmo com o governo (TAKEUCHI, 2008, p. 310).

O Espaço *Ba* é criado através de várias organizações. Não se limita a uma única organização e seus membros transcendem e participam de outros espaços em organizações diferentes (NONAKA; TOYAMA, 2008), o que proporciona o desenvolvimento da conversão e do compartilhamento de conhecimento organizacional e interorganizacional (Quadro 13).

Quadro 13 – Espaço *Ba* como *locus* de criação e compartilhamento de conhecimento

Descrição	Autor
Espaço <i>Ba</i> é um lugar físico, virtual ou mental, de pensamento participativo para as relações emergentes.	Kostiainen (2002).
Espaço <i>Ba</i> é um lugar e um espaço físico, virtual e mental, em que o conhecimento é criado, usado e compartilhado.	Wierzbicki e Nakamori (2006).
Espaço <i>Ba</i> é uma plataforma ontológica onde o conhecimento é criado como, por exemplo, uma comunidade de prática.	Jakubik (2009).
Espaço <i>Ba</i> trata-se de uma massa crítica de recursos de conhecimento que se reuniu dentro de um determinado espaço e tempo durante o curso <i>on-line</i> , e o resultado deste efeito agregado é um Espaço <i>Ba</i> .	Tee e karney (2010).
Espaço <i>Ba</i> é o lugar onde as pessoas conhecedoras interagem. Pode ser visto como interações através do qual, modelos mentais, experiências e entendimentos dos indivíduos se reúnem para formar novos conhecimentos.	Huang e Güney (2012).
A gestão do conhecimento constitui uma ferramenta para apoiar as práticas de inovação, que são facilitados pela existência de espaços físicos, virtuais ou mentais, chamados de Espaço <i>Ba</i> , onde o conhecimento pode ser melhor utilizado.	Caldas e Cândido (2013).

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Souza e Santos (2020).

As organizações ou uma determinada rede interorganizacional podem proporcionar um ambiente favorável para compartilhamento de conhecimento, contribuindo para que seja um espaço “de relações positivas e construtivas entre os atores e entre os atores e seu ambiente” (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005, p. 10). Isso corrobora para que exista um efetivo Espaço *Ba*, favorecendo a ampliação do conhecimento interorganizacionais.

[...] uma rede interorganizacional poderá proporcionar um ambiente favorável à existência de uma efetiva interação entre pessoas, grupos e organizações, ampliando de maneira interorganizacional o conhecimento criado inicialmente pelos indivíduos. Essa dinâmica promove a complementaridade de competências por meio da qual o conhecimento, as práticas, os valores, os processos, a cultura e as diferenças dos indivíduos são compartilhadas coletivamente em favor de um projeto comum (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005, p. 11).

Assim, cooperações interorganizacionais proporcionam um espaço interativo para a criação do conhecimento por meio de relações entre organizações. O compartilhamento de conhecimento interorganizacional contribui “para a convergência em um ambiente de cooperação organizacional efetivo à ampliação do conhecimento” (BENELLI; STRAUHS, 2020, p. 1).

Na pesquisa, esses espaços são considerados como agências de inteligência efetivas que compõem o SEISP-MG e o próprio sistema, sendo um Espaço *Ba* referencial para as agências de inteligência que o compõem.

2.4 Compartilhamento de conhecimento interorganizacional

A produtividade e competitividade informacional interorganizacional baseiam-se no processamento de dados e na geração de conhecimentos. A geração de conhecimentos e a capacidade tecnológica são as ferramentas essenciais para organizações de todos os tipos (CASTELLS, 2021), o que possibilita a melhora do desempenho organizacional, aproveitando o conhecimento coletivo criado a partir do compartilhamento de conhecimento entre as entidades organizacionais (KURIAKOSE *et al.*, 2010).

As organizações perceberam que os conhecimentos existentes na mente de seus funcionários, intrínsecos e individualizados, se amplificados para o nível organizacional, devem ser tratados como recursos estratégicos, pois possibilita sair à frente dos concorrentes e alcançar melhores resultados. Entretanto, apenas quando o indivíduo, a partir do conhecimento individual, perpassando pelo grupo e traduzido em conhecimento organizacional, a organização começa a realizar a gestão eficaz do conhecimento. Assim, entender quais fatores podem promover ou impedir o compartilhamento de conhecimento nas organizações constitui uma importante área de pesquisa (VAN DEN HOOFF; RIDDER, 2004).

Essas relações são marcadas pelo foco no conhecimento, corroborando para a competitiva entre as organizações, as quais necessitam manusear de forma adequada os processos de compartilhamento e conversão do conhecimento para a criação do conhecimento organizacional (MOREIRA; BAX, 2021c). Tem-se então a Era da Informação, com uma nova economia baseada em conhecimento, em que as informações são transformadas em conhecimentos e podem gerar valor às organizações, sendo um recurso cada vez mais importante, consolidado pela Gestão do Conhecimento (STEWART, 2002; VAN DEN HOOFF; RIDDER, 2004).

A configuração pela qual as organizações tenham acessos aos conhecimentos próprios e aos de outras organizações são atinentes aos estudos do compartilhamento do conhecimento. Áreas como transferência de tecnologia e inovação, gerenciamento estratégico e em perspectivas da aprendizagem organizacional têm-se emergido como área-chave nesses campos de pesquisas (STEIL, 2007). Compartilhar é uma prática cotidiana nas organizações contemporâneas, e que considera o emprego de tecnologias da informação atuais, atrelados a “ênfase na gestão de um capital intelectual que estabeleça a expressão dessa capacidade como estratégia para a empresa” (BAUTZER, 2019).

Genericamente, compartilhar é um processo, em que determinado instrumento é repassado por um e adquirido por outro; no compartilhamento ocorre uma troca, algo deve passar entre fonte e ao recipiente; implica em dar e receber determinada informação, a qual deve estar inserida em um contexto pelo conhecimento da fonte; processo em que ocorre tanto a troca quanto o recebimento de conhecimento, beneficiando de outras experiências,

havendo um esforço colaborativo resultando, assim, um esforço conjunto de criação de novos conhecimentos (STEIL, 2007; HASAN *et al.*, 2021).

Nesse sentido, é necessário que haja conhecimento para adquirir e compartilhar conhecimento, o qual pressupõe uma relação entre pelo menos duas partes. A primeira parte possui conhecimento e deve comunicar, conscientemente, voluntariamente ou não, de uma forma ou de outra por atos, por fala ou por escrito etc. A outra parte deve ser capaz de perceber essas expressões de conhecimento e entendê-las, imitando os atos, ouvindo, lendo o livro etc (HENDRIKS, 1999).

O compartilhamento de conhecimento objetiva sua disseminação entre comunidades de interesse, sejam em grupos e indivíduos (ANGELONI, 2006, p. 165), intraorganizações e interorganizações. O Quadro 14 apresenta outros conceitos acerca do compartilhamento do conhecimento que, “independente do autor, todas as definições convergem no sentido de que esse compartilhamento auxilia na ampliação e difusão do conhecimento” (DOROW, 2017, p. 57).

Quadro 14 – Conceitos de compartilhamento de conhecimento

Conceito	Autor
Troca de conhecimentos entre indivíduos, equipes, unidades organizacionais e organizações.	King (2006).
Conjunto de comportamentos que envolvem o intercâmbio de conhecimentos sobre atores, conhecimento do conteúdo, contexto organizacional, meios adequados e ambientes sociais.	Yang (2007).
Atividade que deve ser planejada e gerida sistematicamente, envolvendo grupo de pessoas comprometidas a compartilhar conhecimentos, ideias e experiências, de acordo com as metas estabelecidas pela organização.	Chute (2007).
Processo pelo qual os indivíduos mutuamente trocam conhecimentos tácito e conhecimento explícito, e criam novos conhecimentos conjuntamente.	Hoof, Ridder e Aukema (2004).
Atividades que ajudam as comunidades de indivíduos que trabalham juntas a facilitar o intercâmbio, possibilitar o aprendizado das capacidades orientadas e aumentar a capacidade para atingir metas individuais e organizacionais.	Dyer e Nobeoka (2000).
Conjunto de comportamentos que envolve a troca de informações ou assistência aos colegas.	Connolly e Kelloway (2003).
Ação pela qual os funcionários de uma organização difundem informações relevantes, ideias, sugestões e conhecimentos na organização.	Bartol e Srivastava (2002).
Ato de tornar o conhecimento disponível para outros dentro de uma organização.	Ipê (2003).
Troca, difusão e combinação de conhecimento criado, individual ou coletivamente, na consequência de interações entre indivíduos e grupos que alcancem toda a organização, até que o conhecimento seja institucionalizado e incorporado às rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.	Oliveira e Alves Filho (2008).

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Dorow (2017).

A visão de uma organização baseada em recursos é uma ferramenta estratégica para a vantagem competitiva, considerando as suas características dos recursos físicos, humanos e ativos organizacionais. O conhecimento organizacional é o recurso necessário para atingir essa estratégia, portanto, deve ser considerado como um ativo estratégico na organização; pode ser uma trilha de eventos históricos específicos, como interações internas e externas, projetos passados com lições aprendidas e políticas de adaptação da organização

(CUMMINGS, 2004; CABRERA; CABRERA, 2005; GRUBER, 1995; LIN, 2008, YANG; WU, 2008; OLAN *et al.*, 2022).

O compartilhamento de conhecimento promove a integração e a confiança entre as instituições, facilita o processo de resolução para soluções emergentes, bem como permite que os recursos, por vezes escassos, sejam melhor aplicados, propiciando o desenvolvimento inovativo no meio organizacional. Trata-se de um fator crítico de sucesso mais importante de todas as estratégias de Gestão do Conhecimento. Ademais, verifica-se que sua aplicação é viável inclusive entre diferentes órgãos públicos (HONG; SUH; KOO, 2011; MELO; URPIA; SARTORI, 2020; 2021).

Compartilhamento de conhecimentos é o objetivo principal para a criação de novos conhecimentos, por intermédio da combinação ou melhoria dos conhecimentos existentes, sendo uma das formas mais significativas em que os indivíduos de uma organização aprendem e criam conhecimentos (CHRISTENSEN, 2007; MURRAY; PEYREFITTE, 2007).

Diniz *et al.* (2020) apontam alguns conceitos atinentes à transferência (compartilhamento) de conhecimento interorganizacional (Quadro 15).

Quadro 15 – Conceitos de transferência (compartilhamento) de conhecimento interorganizacional

Conceito	Autor
Movimento ou o fluxo de conhecimentos por entre fronteiras organizacionais.	Easterby-Smith, Lyles e Tsang (2008).
Acesso ou aquisição de novos conhecimentos por meio de fontes externas.	Battistella, De Toni e Pillon (2016).
Transferência a processos de aprendizagem interfirmas.	Larsson <i>et al.</i> (1998); Powell (1998); Muthusamy e White (2005).
Difusão de conhecimentos dentro de redes de relações interorganizacionais.	Powell (1998).

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Diniz *et al.* (2020).

Pontos comuns acerca das conceituações sobre o compartilhamento de conhecimento interorganizacional são “a) o envolvimento de, no mínimo, duas organizações [...]; b) a natureza relacional e interativa do processo [...]; c) o conhecimento como um, entre os principais recursos, a ser desenvolvido e transferido” (DINIZ *et al.*, 2020, p. 715).

Entende-se por compartilhamento de conhecimento interorganizacional o processo que permite a aprendizagem recíproca entre as organizações, “composto pela aprendizagem entre indivíduos de diferentes organizações e pela conversão da aprendizagem individual em aprendizagem organizacional” (NODARI *et al.*, 2014, p. 1). Portanto, as organizações fortalecem o aprendizado colaborando com organizações diversas, sendo que a inovação está associada às rotinas de compartilhamento de conhecimento e asso-

ciados aos produtos de trabalho de indivíduos de organizações diferentes, desempenhando trabalhos em conjunto, fortalecendo a rede e uma vantagem competitiva entre as demais organizações (PÉREZ, 2017).

Apesar do compartilhamento de conhecimento interorganizacional das organizações de segurança pública ser problemático, é vital e ajuda a melhorar a sua capacidade de reagir às incertezas e às complexidades presentes nos ambientes sendo uma relevante fonte de inovação (PARDO *et al.*, 2006; ABRAHAMSON; GOOD-MAN-DELAHUNTY, 2014).

As relações interorganizacionais em que ocorrem o compartilhamento de conhecimento dependem muito da confiança, especialmente em ambientes multilaterais difusos e entre organizações que operam em sigilo, como é o caso das agências de inteligência governamentais. A interação e o relacionamento constante entre os indivíduos levam ao desenvolvimento de uma confiança particular entre elas, em nível micro. Em um nível macro, padrões repetidos desse comportamento bem-sucedido podem, por sua vez, levar a uma forma mais generalizada de confiança entre grupos, ou seja, organizacionais e interorganizacionais (TUINIER; ZAALBERG; RIETJENS, 2022).

A confiança entre os serviços de inteligência é um fator determinante, assim como o respeito por outras agências de inteligência, que interfere significativamente quando se fala em extensão dos acordos de compartilhamento de conhecimentos. Alinhada a isso, toda a dinâmica cooperativa no âmbito da inteligência considera-se como premissa a confiança, apesar de algumas organizações de inteligência assumirem uma postura pessimista, enfatizando as limitações à cooperação causadas pela falta de confiança entre os parceiros. Nessa perspectiva, os serviços de inteligência trabalham melhor juntos quando se conhecem, reconhecem e valorizam uns aos outros (GILL, 2010; TUINIER; ZAALBERG; RIETJENS, 2022).

Dentre as condições que proporcionam um grau significativo de confiabilidade é a imagem organizacional, a cultura organizacional e a identidade organizacional. Na imagem organizacional, é necessário que as organizações tenham uma imagem favorável da outra organização, resultado de um processo agregado que evolui ao longo do tempo. É a capacidade de uma organização realizar determinada tarefa de forma eficaz e em cooperação com os outros. Os contatos pessoais interagências, ou seja, contatos interorganizacionais, são promovidos em educação coletiva, reuniões regulares e comunicações padronizadas. Juntos, eles criam uma rede diversificada de relações entre os principais funcionários (profissionais de inteligência) que podem ser uma base para a confiança (TUINIER; ZAALBERG; RIETJENS, 2022).

A segunda condição é que as organizações reconheçam a cultura organizacional uma da outra, a qual está associada à integridade, baseada em um sistema compartilhado de significado, normas e valores comportamentais semelhantes, ou compartilhando conhecimento sendo importante para a criação num um processo que sofre influência da cultura organizacional. Assim, quando as organizações são vistas rejeitando ou violando alguns dos padrões profissionais em uma determinada organização, isso prejudicará sua confiabilidade percebida (MCDERMOTT; O'DELL, 2001; MELO, 2020; TUINIER; ZAALBERG; RIETJENS, 2022).

A terceira condição para a confiabilidade é que as organizações possuam uma identidade organizacional compartilhada. Refere-se a como as organizações percebem e entendem quem são e o que representam como organização (TUINIER; ZAALBERG; RIETJENS, 2022).

Dentre as definições de compartilhamento do conhecimento, entende-se como o processo em que determinado indivíduo repassa a outros indivíduos o que sabe e, consequentemente, também recebe o conhecimento de outros indivíduos (TONET; PAZ, 2006). Essa relação contida nesse processo de compartilhamento proporciona uma aprendizagem mútua, tanto para o indivíduo que repassa quanto para o indivíduo que recebe (WU; LEE, 2020). Destaca-se então que, além de favorecer à aprendizagem individual, o compartilhamento do conhecimento proporciona a cooperação com vistas a alavancar a aprendizagem organizacional (IPE, 2003; HONG; SUH; KOO, 2011; SCHRAIBER; MELO; FRANZONI, 2021) e é efetivo quando soluções apropriadas são incorporadas na organização (HONG; SUH; KOO, 2011).

Parte-se então da assertiva de que “o conhecimento é um elemento fundamental de transformação da organização, uma vez que trabalha diretamente com a inovação e o desenvolvimento de competitividade entre as empresas, forçando a administração a trabalhar em novos processos, métodos e produtos de gestão” (HAMADA, 2021, p. 59). Corrobora, ainda, que “o compartilhamento do conhecimento reforça o capital social, a confiança, o moral e a cultura. Não importa o imperativo do negócio – velocidade, inovação, frugalidade, qualidade, foco no cliente –, o compartilhamento do conhecimento ajuda a revigorá-lo” (HAMADA, 2021, p. 59).

Compreender como o fluxo da informação acontece dentro da organização é imprescindível, sendo da mesma forma torna-se importante conhecer como acontece o fluxo de conhecimento interorganizacional (entre as organizações) buscando identificar como essas organizações colaboram entre si e quais conhecimentos compartilhados são relevantes para cada situação. Nesse contexto, o compartilhamento do conhecimento desempenha uma função importante no processo interorganizacional, permitindo que haja um constante fluxo de conhecimento entre pessoas, grupos, organizações e interorganizações com possibilidade de

transferências de ideias e, conseqüentemente, soluções no espaço de trabalho (ISLAM; AHMAD; MAHTBAB, 2010; KURTZ, 2011; SCHRAIBER; MELO; FRANZONI, 2021).

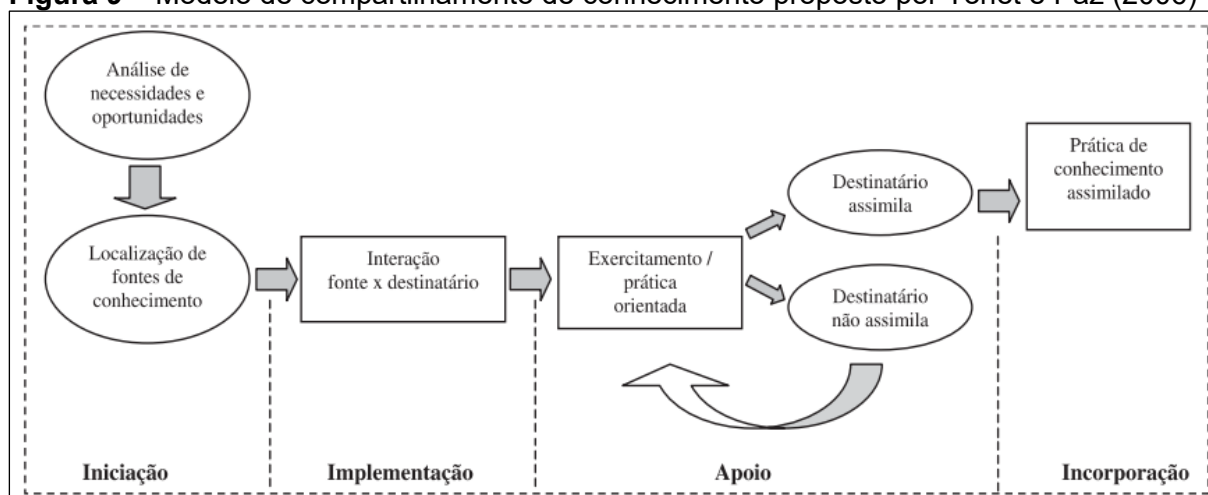
A lógica do contexto interorganizacional destaca-se a partir da Teoria de Redes (KURTZ, 2011; SANTOS *et al.*, 2015). O que impede o compartilhamento do conhecimento interorganizacional é a barreira cultural, ou seja, a cultura organizacional (BEUREN; RAUPP, 2003; SANTOS *et al.*, 2015). O compartilhamento de conhecimento, necessariamente, não implica em melhorias no desempenho organizacional (SANTOS *et al.*, 2015) e/ou interorganizacional, mas é influenciado também por fatores individuais (SORDI *et al.*, 2017; SORDI; NAKAYAMA; BINOTTO, 2018). Para que ocorra essas melhorias interorganizacionais, bem como o atingimento dos objetivos organizacionais, “é necessário que este conhecimento compartilhado tenha qualidade, aumentando o grau de confiança entre as organizações envolvidas” (SANTOS *et al.*, 2015, p. 11).

Alguns fatores devem ser considerados em relação ao compartilhamento de conhecimento, os quais estão relacionados, sendo os indivíduos (motivações e características individuais); a organização (estrutura de trabalho, cultura e estratégias); e as redes e ferramentas tecnológicas (suporte ao processo de compartilhamento) (SORDI; NAKAYAMA; BINOTTO, 2018; SCHRAIBER; MELO; FRANZONI, 2021). Assim, é necessária uma interlocução entre as agências de inteligência das instituições de segurança pública viabilizando a ocorrência dos modos de conversão do conhecimento (MOREIRA; BAX, 2021a).

Como modelo a ser aplicado para viabilizar o compartilhamento de conhecimento interorganizacional, o modelo de compartilhamento de conhecimento no trabalho, apresentado por Tonet e Paz (2006) será apresentado como possível solução. O referido modelo de compartilhamento de conhecimento é possível de ser aplicado e explorado intraorganizacional e interorganizacional, de tal forma que possa ser aplicado nas atividades de inteligência de segurança pública (MELO, 2021).

O modelo concebido considera que o processo de compartilhamento de conhecimento é integrado por 4 fases, caracterizadas por ações específicas, próprias de cada fase: iniciação, caracterizada por ações voltadas para identificar e analisar as necessidades de conhecimentos, e as oportunidades existentes para empregar conhecimentos diferentes ou novos, e para localizar fontes onde esses conhecimentos poderão ser encontrados; implementação, com ações voltadas para promover a integração entre fontes e destinatários do conhecimento; apoio, caracterizada por ações voltadas para criar oportunidades de exercitamento do conhecimento compartilhado e para promover orientação da prática, até que ocorra a assimilação do conhecimento e o desenvolvimento das habilidades necessárias ao uso proficiente; e incorporação, fase caracterizada por ações voltadas para fazer com que o conhecimento compartilhado possa fluir livremente entre aqueles que deverão usá-lo (TONET; PAZ, 2006, p. 81).

O processo de compartilhamento de conhecimento proposto por Tonet e Paz (2006) possui quatro fases: iniciação, implementação, apoio e incorporação, conforme demonstrado na Figura 9.

Figura 9 – Modelo de compartilhamento de conhecimento proposto por Tonet e Paz (2006)

Fonte: Tonet e Paz (2006, p. 81).

Na iniciação realiza-se ações direcionadas à localização de fontes, identificação e análise dos conhecimentos, ao atendimento das demandas ou necessidades de conhecimentos para preencher possíveis lacunas e verificar oportunidade existentes e futuras, visando sua maior aplicabilidade (TONET; PAZ, 2006; FERNANDES, 2021; MELO, 2021).

Na implementação ocorre a correlação entre a fonte e o destinatário do conhecimento a ser compartilhado. São realizados planejamentos meticulosos para o estabelecimento de trocas entre si, sendo esse o foco de interesse e minimizando possíveis riscos de não execução. Ações de planejamento nessa fase são a identificação do conhecimento a ser compartilhado; escolhas das estratégias a serem empregadas; controle de variáveis relacionadas à fonte e ao receptor; cautela com a recorrência de problemas que já são de conhecimento da organização; o estabelecimento de critérios de avaliação do progresso obtido com o compartilhamento (TONET; PAZ, 2006; MELO, 2021). Nessa fase acontecem os conflitos relacionados às habilidades de repasse do conhecimento e do receptor a fim de compreender, aprender e praticar o que está sendo compartilhado (TONET; PAZ, 2006; FERNANDES, 2021).

No apoio presume-se a desmistificação ou esclarecimento, são ações colocadas em prática no compartilhamento de conhecimentos. É possível a identificação nas primeiras aplicações do conhecimento compartilhado, que visa o seu uso efetivo, eficiente e adequado (TONET; PAZ, 2006; FERNANDES, 2021; MELO, 2021).

Na incorporação, o conhecimento compartilhado é aplicado, incorporado e utilizado frequentemente pelo indivíduo, grupo e organização as quais realizam práticas semelhantes. São identificadas algumas dificuldades, dentre as quais as diferenças entre as perspectivas dos benefícios e ameaças que podem surgir do uso rotineiro de tais conhecimentos compartilhados; inabilidade para que se possa redirecionar ações e rever rotinas; resistência às mudanças necessárias;

e descrédito e pressão quanto as vantagens do novo conhecimento. É nessa fase que há possibilidade da eliminação de barreiras existentes quanto ao compartilhamento do conhecimento (TONET; PAZ, 2006; FERNANDES, 2021; MELO, 2021).

Tonet e Paz (2006) considera como elementos básicos contidos no modelo de compartilhamento de conhecimentos, a fonte e o destinatário do conhecimento, o conhecimento propriamente dito a ser compartilhando e, por fim, em qual contexto o conhecimento será compartilhado (Quadro 16).

Quadro 16 – Elementos básicos do modelo de compartilhamento de conhecimento de Tonet e Paz (2006)

Conceito	Descrição
Fonte de conhecimento	É aquela detentora do conhecimento a ser compartilhado; descrita por suas habilidades de comunicação; atitudes diante de si mesma, do destinatário e do próprio conhecimento; nível de domínio do conhecimento; posição (hierárquica) no contexto organizacional.
Destinatário do conhecimento	Relaciona-se ao aspecto daquele que possui a necessidade de conhecer; pode ser denominado como receptor ou recebedor; possui elementos como o <i>status</i> social, posição que ocupa, capacidade de reflexão e de mudança de comportamentos; significativo impacto na decisão de compartilhar.
Conhecimento a ser compartilhado	Corresponde ao conhecimento em si, conforme suas características de compreensibilidade, validade e utilidade.
Contexto em que o conhecimento é compartilhado	O contexto tem a capacidade de influenciar no processo de compartilhamento. Estruturas muito centralizadas e formais podem inibir a criação e disseminação do conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Tonet e Paz (2006) e Melo (2021).

O compartilhamento do conhecimento intra e interorganizacional surge como um dos principais fatores capacitantes da inovação e do desempenho, atrelado às ferramentas de tecnologias de informação e comunicação (BARBOSA; SEPÚLVEDA; COSTA, 2009).

O processo de compartilhamento de conhecimento Tonet e Paz (2006) será o subsídio para a aplicação nas Agências de Inteligência.

2.5 Fatores influenciadores ao compartilhamento de conhecimento interorganizacional

Compreender o compartilhamento de conhecimento passa pelo entendimento de fatores motivacionais e inibidores, os quais se encontram diretamente correlacionados ao processo de compartilhar conhecimento. Não é uma simples atividade, mas exige a compreensão e delimitar possíveis fatores que contribuem na influência e determinação das ações que envolvem o compartilhamento de conhecimento nas organizações (ALVES; BARBOSA, 2010; MELO, 2021).

Alves e Barbosa (2010) definiram como principais influências ao compartilhamento de informações nas organizações: cultura organizacional; motivação pessoal; confiança e reciprocidade; mecanismos de compartilhamento da informação; poder e *status*; premiações ou sistemas de recompensa. Sordi *et al.* (2017) identificaram os fatores individuais, organizacionais e tecnológicos que influenciam o compartilhamento de conhecimento. Nos fatores individuais, apresentam-se a motivação, confiança, custos e benefícios percebidos, auto eficácia do conhecimento, reciprocidade, altruísmo e capacidade de absorção. Nos fatores organizacionais a cultura organizacional, normas subjetivas, incentivos organizacionais, oportunidades de compartilhar, apoio da gestão e clima organizacional. Já os fatores tecnológicos apresentam-se a qualidade de conteúdo, disponibilidade, apoio e manutenção, compatibilidade e infraestrutura. O Quadro 17 apresenta, em síntese, os fatores individuais que influenciam o compartilhamento de conhecimento, de acordo com Sordi *et al.* (2017).

Quadro 17 – Fatores individuais que influenciam no compartilhamento de conhecimento

Fatores	Principais aspectos	Autor
Motivação	Personalidade; atitudes; intenções; comportamentos; interesse.	Alcará <i>et al.</i> (2009); Alves e Barbosa (2010); Cabrera e Cabrera (2005); Hew e Hara (2007); Hong, Suh e Koo (2011); Lilleoere e Holme Hansen (2011); Ryu, Ho e Han (2003); Siemsen, Roth e Balasubramanian (2008); Tonet e Paz (2006); Wang e Noe (2010); Witherspoon <i>et al.</i> (2013); Yusof <i>et al.</i> (2012).
Confiança	Laços sociais; afinidade; empatia.	Alcará <i>et al.</i> (2009); Alves e Barbosa (2010); Cabrera e Cabrera (2005); He e Wei (2009); Hong, Suh e Koo (2011); Hsu e Chang (2014); Lawson <i>et al.</i> (2009); Lin, Hung e Chen (2009); Loureiro e Corrêa (2012); Senthil Velmurugan, Kogilah e Devinaga (2010); Sordi, Binotto e Ruvilaro (2014); Wang e Noe (2010); Witherspoon <i>et al.</i> (2013); Yusof <i>et al.</i> (2012).
Custos e benefícios percebidos	Custos sociais; desvantagens; percepção de custos e recompensas em compartilhar; custo/benefício em compartilhar; ganhos pessoais; vantagem relativa percebida; poder; status; reputação; medo de ser plagiado.	Alcará <i>et al.</i> (2009); Bock <i>et al.</i> (2005); Bures (2003); Cabrera e Cabrera (2005); Cabrera, Collins e Salgado (2006); He e Wei (2009); Hew e Hara (2007); Lilleoere e Holme Hansen (2011); Lin, Hung e Chen (2009); Loureiro e Corrêa (2012); Wang e Noe (2010); Witherspoon <i>et al.</i> (2013).
Auto eficácia do conhecimento	Percepção de que sua contribuição fará diferença; consciência de que o conhecimento é útil; insegurança em compartilhar algo errado ou equivocado; senso de competência; autoestima; incerteza.	Bock <i>et al.</i> (2005); Bures (2003); Cabrera e Cabrera (2005); Cabrera, Collins e Salgado (2006); Hall (2001); Hew e Hara (2007); Lilleoere e Holme Hansen (2011); Lin (2007); Lin, Hung e Chen (2009); Salim <i>et al.</i> (2011); Senthil Velmurugan, Kogilah e Devinaga (2010); Wang e Noe (2010); Witherspoon <i>et al.</i> (2013).
Reciprocidade	Expectativa de reciprocidade; reciprocidade direta e indireta; benefícios mútuos.	Hall (2001); Hsu e Chang (2014); Lin, Hung e Chen (2009); Salim <i>et al.</i> (2011); Sordi <i>et al.</i> (2014).
Altruísmo	Prazer em ajudar os outros; coletivismo; satisfação em contribuir.	He e Wei (2009); Hew e Hara (2007); Lilleoere e Holme Hansen (2011); Lin (2007); Salim <i>et al.</i> (2011).
Capacidade de absorção	Capacidade do receptor em assimilar os conhecimentos; Nível Educacional; Nível de Conhecimento.	Hong, Suh e Koo (2011); Hsu e Chang (2014).

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Sordi *et al.* (2017).

O Quadro 18 apresenta os fatores organizacionais que influenciam o compartilhamento de conhecimento, de acordo com Sordi *et al.* (2017).

Quadro 18 – Fatores organizacionais que influenciam no compartilhamento de conhecimento

Fatores	Principais aspectos	Autor
Cultura organizacional	Visão compartilhada; redes sociais; capital social; linguagem compartilhada; vocabulário; identificação de grupo; identidade coletiva; coletivismo; restrições culturais; objetivos compartilhados.	Alves e Barbosa (2010); Bures (2003); Cabrera e Cabrera (2005); Hew e Hara (2007); Hong, Suh e Koo (2011); Hsu e Chang (2014); Kim e Lee (2006); Lilleoere e Holme Hansen (2011); Rosen, Furst e Blackburn (2007); Senthil Velmurugan, Kogilah e Devinaga (2010); Tonet e Paz (2006); Wang e Noe (2010); Witherspoon <i>et al.</i> (2013); Yusof <i>et al.</i> (2012).
Normas subjetivas	Pressões normativas exercidas pela organização e pelos colegas; regras e normas compartilhadas; controle comportamental percebido.	Bock <i>et al.</i> (2005); Cabrera e Cabrera (2005); Cabrera <i>et al.</i> (2006); Ryu, Ho e Han (2003); Witherspoon <i>et al.</i> (2013).
Incentivos organizacionais	Sistema de recompensas; premiações; reconhecimento.	Alves e Barbosa (2010); Kim e Lee (2006); Wang e Noe (2010); Yusof <i>et al.</i> (2012).
Oportunidades de compartilhar	Mecanismos formais e informais de socialização; reuniões; eventos; espaços; plataformas de interação; canais de relacionamento.	Lawson <i>et al.</i> (2009); Lilleoere e Holme Hansen (2011); Siemsen, Roth e Balasubramanian (2008).
Apoio da gestão	Liderança; Promotores; Institucionalização.	He e Wei (2009); Rosen, Furst e Blackburn (2007); Wang e Noe (2010).
Clima organizacional	Necessidades; preocupações e percepções dos colaboradores; compromisso; competitividade.	Bock <i>et al.</i> (2005); Sordi <i>et al.</i> (2014); Witherspoon <i>et al.</i> (2013).

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Sordi *et al.* (2017).

O Quadro 19 apresenta os fatores tecnológicos que influenciam o compartilhamento de conhecimento, de acordo com Sordi *et al.* (2017).

Quadro 19 – Fatores tecnológicos que influenciam no compartilhamento de conhecimento

Fatores	Principais aspectos	Autor
Qualidade de conteúdo	Informações e conhecimentos úteis.	He e Wei (2009); Cabrera <i>et al.</i> (2006); Hall (2001).
Disponibilidade	Acesso; interfaces amigáveis.	Cabrera <i>et al.</i> (2006); Hall (2001); Kim e Lee (2006); Santos <i>et al.</i> (2012); Senthil Velmurugan, Kogilah e Devinaga (2010).
Apoio e manutenção	Treinamentos; incentivos; formação de massa crítica; suporte.	Hall (2001); Rosen, Furst e Blackburn (2007); Senthil Velmurugan, Kogilah e Devinaga (2010); Witherspoon <i>et al.</i> (2013).
Compatibilidade	Adequação as necessidades; compatibilidade com as experiências, valores e cultura.	Lin, Hung e Chen (2009); Santos, Soares e Carvalho (2012).
Infraestrutura	Recursos; equipamentos; sistemas; iniciativas.	Santos, Soares e Carvalho (2012); Senthil Velmurugan, Kogilah e Devinaga (2010); Witherspoon <i>et al.</i> (2013); Yusof <i>et al.</i> (2012).

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Sordi *et al.* (2017).

Alves (2005) aborda em relação ao compartilhamento de conhecimento que existem os fatores denominados variáveis da organização, variáveis do grupo e variáveis do indivíduo as quais possuem influência nesse processo. As variáveis da organização são a cultura, incentivos e apoio (Quadro 20).

Quadro 20 – Variáveis da organização

Variável	Principais aspectos	Autor
Cultura	Elementos culturais (crenças, valores e outros atributos característicos da constituição da organização considerados como fundamentos de sua existência) as quais favoreçam as trocas informais e relevância da administração de pessoas e da cultura organizacional na gestão do conhecimento. Implementação de uma cultura do conhecimento antes da aquisição de soluções tecnológicas, transformação do conhecimento como fenômeno social e decorrente de uma cultura que promova o compartilhamento do conhecimento, criação de uma cultura e um ambiente de compartilhamento, para que o conhecimento (está na cabeça dos indivíduos) flua livremente. Ambiente de maior colaboração e menor competição, no qual o erro é aceito como parte do aprendizado, minimizando o clima de medo e ansiedade. Mecanismos de aprendizagem organizacional.	Dougherty (1999); Sveiby (2000); Nonaka e Takeuchi (1997); Fahey e Prusak (1998); Pfeffer e Sutton (1999); Argyris e Schön (1978); Garvin (2000); Leonard-Barton (1998) Senge (1990).
Incentivo	Mecanismo promovido pela organização visando ao estímulo da participação dos indivíduos no compartilhamento do conhecimento, podendo ser financeiros (remuneração adicional, fruto do compartilhamento) ou motivacionais (reconhecimento e divulgação de ações individuais ou coletivas promotoras do compartilhamento).	Davenport e Prusak (1998); Gold, Malhotra e Seagars (2001); Teece (1998).
Apoio	Ações desenvolvidas pela hierarquia superior, média ou alta gerência, para auxiliar os funcionários no compartilhamento de conhecimento, podendo ser ações de engajamento participativo ou de boa vontade em criar condições mínimas para o desenvolvimento de práticas de compartilhamento.	Campos e Barbosa (2001); Davenport, De Long e Beers (1998); Davenport e Prusak (1998); Pfeffer e Sutton (1999); Sveiby (2000).

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Alves (2015).

As variáveis do grupo são a consciência de grupo *versus* inconsciente coletivo, propósitos e objetivos comuns, forças interiores *versus* pressões externas, coesão e uniformidade de comportamento, conflito de interesses, nível da tarefa (refinamento) *versus* nível dinâmico (primitivismo), liderança, autoridade, poder, dominação e coerção (Quadro 21).

Quadro 21 – Variáveis do grupo

Variável	Principais aspectos	Autor
Consciência de grupo <i>versus</i> inconsciente coletivo	Os indivíduos compreendem o grupo como uma unidade e buscam a identificação, consciente, de uns com os outros. O grupo, por sua vez, é fonte de pontos sensíveis que fazem parte da vida e das reações do grupo, mas ele não tem consciência de que fenômenos psicológicos determinam as condutas de seus membros. Os membros não estão conscientes de que fenômenos deste tipo determinam suas condutas no grupo.	Lewin (1948; 1965); Luft (1972); Vergara (2005).
Propósitos e objetivos comuns	Estabelecimento dos objetivos e propósitos, nos processos que conduzam à sua realização, bem como mútua dependência na satisfação de necessidades para atingimento de forma conjunta nos resultados. Há um auxílio entre os indivíduos com o objetivo de atingirem, unidas, propósitos comuns. Em relação ao grupo, este se forma quando ocorre uma ação, um projeto ou uma tarefa a ser executada, agindo por intermédio da idealização, da ilusão e da crença.	Lewin (1948; 1965); Luft (1972); Minicucci (1982); Mucchielli (1979); Enriquez (1997).

Variável	Principais aspectos	Autor
Forças interiores <i>versus</i> pressões externas	Originam-se de experiências, necessidades, motivações, conhecimentos e expectativas diferentes dos membros, de objetivos pessoais, valores, padrões e percepção da realidade e de funções diferentes que os membros desempenham no grupo; pressões externas, por sua vez, surgem das relações de conflito, cooperação ou competição com outros grupos ou pessoas, das pressões e exigências das autoridades superiores, das limitações ou estímulos vindos da estrutura social, da situação econômica, política ou institucional e da lealdade dos membros a outros grupos.	Mucchielli (1979); Enriquez (1997).
Coesão e uniformidade de comportamento	Força do vínculo de dependência de seus membros, sendo a adesão pessoal resultante de fatores como o conhecimento mútuo, a confiança, incorporação pessoal dos objetivos e assimilação das regras e comportamento do grupo; o grupo pressiona os indivíduos que o compõem para deles obter comportamentos uniformes; os padrões estabelecidos visam a obter uniformidade de comportamento dos participantes, ajudando o grupo a atingir seus objetivos e a permanecer coeso.	Lewin (1948; 1965); Blau e Scott (1970); Mucchielli (1979).
Conflito de interesses	Dissonância entre competição e cooperação, individualidade e conformidade, liberdade de expressão e inibição dos sentimentos.	Boulding (1953); Enriquez (1997); Hearn (1955); Morgan (1996); Schutz (1978).
Nível da tarefa (refinamento) <i>versus</i> nível dinâmico (primitivismo)	Em relação ao nível da tarefa, o grupo valoriza a ordem, ocorrendo a cooperação para o aprendizado. No nível dinâmico, o grupo permanece avesso à experiência, não desejando aprender, para não questionar pressupostos e comportamentos internalizados.	Bion (1961); Etzioni (1961); Fromm (1958); Steiner (1995); Vergara (2005).
Liderança	Ela tem por escopo fazer o grupo locomover-se eficientemente em direção aos seus objetivos, ajudando-o a precisar as metas e as fases que devem ser percorridas, para que os fins sejam alcançados; ela procura intensificar a coesão e a interação, facilitando a ação grupal.	Bennis (1972); Blau e Scott (1970); French e Snyder (1959); Lewin (1948; 1965); Lewin, Lippitt e White (1939).
Autoridade	Exercício de controle que se baseia na concordância voluntária dos subordinados com as diretrizes de seu superior; a autoridade formal é legitimada por valores que se tornaram institucionalizados através de contratos legais e ideologias culturais, e pelas restrições sociais que exigem obediência; autoridade informal é legitimada pelos valores comuns que emergem em um grupo, especialmente pela lealdade que o supervisor impõe.	Blau e Scott (1970); French e Raven (1960); Enriquez (1997); French e Snyder (1959).
Poder, dominação e coerção	Imposição da vontade própria, dentro de uma relação social, obtendo obediência, com ou sem disciplina ou resistência; conduzir o comportamento alheio, ou fazê-lo contra a vontade de outrem, com resistência, no âmbito de um ato comum a todos; quanto maior a capacidade de alguém ou algum grupo impor sua vontade sobre a dos demais, maior será o seu poder e dominação; a coerção refere-se à aplicação de sanções com a finalidade de assegurar o cumprimento do mando e das determinações.	Crozier (1981); Crozier e Freidberg (1977); Enriquez (1997; 2001); Etzioni (1961); Faria (2003); Galbraith (1999); Krausz (1991); Korda (1976); Martin (1978); Foucault (1989); Mills (1976); Pagès <i>et al.</i> (1987); Thiry-Cherques (1993); Weber (1968; 2000).

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Alves (2015).

As variáveis do indivíduo são a necessidade de inclusão, controle, afeição, compreensão e de relacionamento interpessoal, vontade *versus* disponibilidade, ação esposada *versus* ação em uso, preservação do controle, maximização de vitórias e minimização de derrotas (Quadro 22).

Quadro 22 – Variáveis do indivíduo

Variável	Principais aspectos	Autor
Necessidade de inclusão, controle, afeição, compreensão e de relacionamento interpessoal	A necessidade de inclusão identifica a necessidade de sentir-se o indivíduo considerado pelo outro como existente, despertando-lhe o interesse, na fase de constituição do grupo. O controle implica o respeito pela competência alheia, assim como a consideração alheia da própria competência. Afeição está associada ao sentimento mútuo e recíproco de amar e ser	Mayo (1933); Schutz (1978); Weil <i>et al.</i> (1967).

Variável	Principais aspectos	Autor
	amado. Relacionamento interpessoal diz respeito a aceitação do indivíduo com seus valores e suas crenças pessoais e a última depende fundamentalmente de equilíbrio e de mecanismos de defesa minimizados.	
Vontade <i>versus</i> disponibilidade	Vontade trata-se do estado de espírito que propicia a execução de determinado ato pelo fato de seu ator estar convencido de sua oportunidade. Já a disponibilidade remonta à reunião de condições momentâneas necessárias à prática de determinado ato; podem estar associadas, configurando a melhor situação desejável, ou não.	Enriquez (1997); Garvin (2000); Mayo (1933).
Ação esposada <i>versus</i> ação em uso	As regras utilizadas pelos indivíduos para planejar seu comportamento e para compreender o comportamento alheio não são percebidas. Existe divergências entre as ações esposadas, ditas assimiladas, e as ações em uso, que retratam o comportamento verdadeiro.	Argyris (2000).
Preservação do controle, maximização de vitórias e minimização de derrotas	Tendência humana universal no sentido de planejar regularmente as próprias ações de acordo com estes valores básicos, decorrentes da luta pela manutenção do espaço e poder conquistados.	Argyris (2000)

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Alves (2015).

Ipe (2003) considera como fatores que influenciam no compartilhamento do conhecimento a natureza do conhecimento (tácito ou explícito); o valor do conhecimento conforme as relações de poder e status do receptor; as motivações externas e internas; e a cultura do ambiente de trabalho, assim como as oportunidades para o compartilhamento (formal ou informal).

Melo (2021) afirma que a motivação intrínseca e extrínseca influencia no comportamento humano. Kankanhalli *et al.* (2005) considera como motivações extrínsecas a reciprocidade, a recompensa organizacional e a imagem. A reciprocidade está relacionada a contrapartidas no ato de compartilhar por parte dos envolvidos (COHEN, 1998). Benefícios e recompensas com vistas ao incentivo no compartilhamento do conhecimento relacionam-se à recompensa organizacional. A imagem relaciona-se ao aspecto da reputação por parte dos envolvidos no compartilhamento do conhecimento (KANKANHALLI *et al.*, 2005). Motivações intrínsecas estão relacionadas, por exemplo, a autoeficácia, *status* e confiança, altruísmo (CONSTANT *et al.*, 1994; IPE, 2003; KANKANHALLI *et al.*, 2005).

O Quadro 23 apresenta as motivações extrínsecas e intrínsecas para o compartilhamento do conhecimento.

Quadro 23 – Motivações extrínsecas e intrínsecas para o compartilhamento do conhecimento conforme Melo (2021)

Motivação	Autor
Reciprocidade	Cohen (1998); Ipe (2003); Cabrera e Cabrera (2005); Lin (2007); Alves e Barbosa (2010)..
Confiança	Ipê (2003); Cabrera e Cabrera (2005); Riege (2005); Lin (2007); Alcará <i>et al.</i> (2009); Alves e Barbosa (2010).
Altruísmo	Kankanhalli <i>et al.</i> (2005); Lin (2007); Matic <i>et al.</i> (2017).

Motivação	Autor
Autoeficácia	Cabrera e Cabrera (2005); Kankanhalli <i>et al.</i> (2005).
Orientação para aprendizado	Matzler e Mueller (2012).
Poder, <i>status</i> , reputação e prestígio	Ipê (2003); Alcará <i>et al.</i> (2009); Alves e Barbosa (2010); Witherspoon <i>et al.</i> (2013); Dorow (2017).

Fonte: Elaborado por Melo (2021), adaptado de Andretto (2020).

Outro aspecto a ser considerado é em relação as barreiras as quais interferem no compartilhamento do conhecimento. Cormican e Dooley (2007) apresentaram cinco grupos de barreiras ao compartilhamento, dentre os quais a motivação e habilidades; confiança; metodologias e ferramentas; recursos; e busca e acesso à informação (Quadro 24).

Quadro 24 – Barreiras ao compartilhamento do conhecimento em ambientes de colaboração em rede, conforme Cormican e Dooley (2007)

Motivação	Autor
Motivação e habilidades	- Carência de propósito ou visão comum dentro da rede. - Falta de clareza de propósito no nível operacional. - Medo da perda de poder quando do compartilhamento do conhecimento. - Medo de investimento no longo prazo organizacional prejudique os benefícios de curto prazo para o indivíduo. - Ausência de incentivos ao compartilhamento do conhecimento em contextos específicos. - Competências gerenciais inadequadas no sentido de preparar a organização para a gestão do conhecimento. - Conhecimento compartilhado não reconhecido ou recompensado pelas organizações da rede. - Dificuldade na compreensão e negociação com personalidades e culturas diferentes. - Inabilidade em escutar e desenvolver empatia com outros.
Confiança	- Falta de confiança entre indivíduos participantes intra e interorganizações participantes. - Medo de compartilhar informações proprietárias. - Resistência à mudança.
Metodologia e ferramentas	- Ferramentas genéricas e não alinhadas com as necessidades específicas do contexto organização ou interorganizacional. - Ausência de critérios para avaliar a relevância e adequação das ferramentas de gestão do conhecimento - Metodologia pouco clara para a troca eficiente e eficaz de conhecimentos na rede. - Tecnologia não centrada nas pessoas.
Recursos	- Ausência de tempo para compartilhar conhecimento e desenvolver relacionamentos. - Não alocação de recursos complementares para a organização ou interorganizações.
Busca e acesso à informação	- Excesso de informação recuperada. - Dificuldade em recuperação e classificação da informação para outros usos. - Informação é frequentemente armazenada em formato incorreto para facilitar o compartilhamento.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Cormican e Dooley (2007) e Barbosa, Sepúlveda e Costa (2009).

Riege (2005) apresenta a tríade de barreiras ao compartilhamento de conhecimento, ligadas aos fatores individuais, organizacionais e tecnológicos, conforme contido no Quadro 25.

Quadro 25 – Fatores individuais, organizacionais, tecnológicos e as barreiras ao compartilhamento do conhecimento

Fatores	Descrição
Individuais	- Falta geral de tempo para compartilhar conhecimento e tempo para identificar colegas que precisam de conhecimento específico. - Apreensão do medo de que o compartilhamento possa reduzir ou comprometer a segurança do emprego dos indivíduos. - Baixa consciência e percepção do valor e benefício do conhecimento. - Domínio no compartilhamento de conhecimento explícito sobre o tácito que requer aprendizado prático, observação, diálogo e solução interativa de problemas. - Uso de hierarquia forte, <i>status</i> baseado em posição e poder formal. - Captura, avaliação, <i>feedback</i>, comunicação e tolerância insuficientes a erros passados que aumentariam os efeitos de aprendizagem individual e organizacional. - Diferenças nos níveis de experiência; - Falta de tempo de contato e interação entre fontes e destinatários do conhecimento. - Comunicação verbal/escrita e habilidades interpessoais deficientes. - Diferenças de idade. - Diferenças de gênero. - Falta de rede social. - Níveis de educação diferenciados. - Apropriação da propriedade intelectual por medo de não receber o justo reconhecimento e credenciamento de gestores e colegas. - Desconfiança nas pessoas, porque podem abusar do conhecimento ou receber crédito injusto por ele. - Desconfiança na veracidade e credibilidade do conhecimento devido à fonte. - Diferenças cultural, étnica, valores e crenças associados ao indivíduo.
Organizacionais	- A integração da estratégia de gestão do conhecimento e iniciativas de compartilhamento nos objetivos e estratégias da organização é ausente ou não está clara. - A ausência de liderança e direção gerencial em termos de comunicar claramente os benefícios e valores das práticas de compartilhamento de conhecimento. - Escassez de espaços formais e informais para compartilhar, refletir e gerar (novos) conhecimentos. - Ausência de recompensas transparentes e sistemas de reconhecimento que motivariam os indivíduos a compartilharem mais de seus conhecimentos. - Cultura corporativa existente não oferece suporte suficiente para o compartilhamento de práticas. - A retenção de conhecimento de pessoal altamente qualificado e experiente não é uma alta prioridade. - Ausência de infraestrutura adequada para apoiar as práticas de compartilhamento de conhecimento. - Deficiência de recursos da organização que proporcionem oportunidades de compartilhamento de conhecimento adequados; - Alta competitividade no ambiente intraorganizacional. - Fluxos de comunicação e conhecimento são restritos em certas direções (<i>top-down</i>). - Ambiente físico de trabalho e o <i>layout</i> das áreas de trabalho nas organizações restringem-se as práticas eficazes de compartilhamento. - Competitividade interna nas unidades de negócios, áreas funcionais e subsidiárias pode ser alto. - Estrutura hierárquica da organização inibe ou retarda a maioria das práticas de compartilhamento de conhecimento. - O tamanho das unidades de negócios muitas vezes não é pequeno o suficiente e incontrolável para melhorar o contato e facilitar o compartilhamento de conhecimento.
Tecnológicos	- Ausência de integração de sistemas e processos de tecnologia da informação impede a forma como os indivíduos fazem as coisas. - Ausência de suporte técnico e manutenção (interno ou externo) imediata de sistemas integrados de tecnologia da informação obstruem as rotinas de trabalho e os fluxos de comunicação. - Expectativas irreais dos funcionários sobre o que a tecnologia pode e não pode fazer. - Ausência de compatibilidade entre diversos sistemas e processos de tecnologia da informação. - Incompatibilidade entre os requisitos das necessidades dos indivíduos e os sistemas e processos integrados de tecnologia da informação restringem as práticas de compartilhamento de conhecimento. - Relutância em usar sistemas de tecnologia da informação devido à ausência de familiaridade e experiência com eles. - Ausência de treinamento para familiarização dos funcionários com novos sistemas e processos de tecnologia da informação. - Ausência de comunicação e demonstração de todas as vantagens de quaisquer novos sistemas com mais requisitos já existentes.

Fonte: Elaborado pelo autor e adaptado de Riege (2005).

Szulanski (1996) apresenta como entraves ao compartimento do conhecimento a ambiguidade, ausência de pleno conhecimento a respeito das necessidades reais onde o conhecimento deverá ser aplicado; confiabilidade baixa; relutância em aceitar e absorver conhecimento externo; baixa capacidade de reter o conhecimento; emissor ou receptor não realizam compartilhamento entre si receando perda de espaço, autonomia e/ou superioridade, ou seja, ele não é visto como confiável; ambiente improdutivo para compartilhamento de conhecimento; falta de relações estreitas, principalmente quando o compartilhamento é tácito.

Alves e Barbosa (2010), ao categorizarem as barreiras e influências ao compartilhamento do conhecimento, apresentaram, no aspecto individual, a motivação do indivíduo, confiança, reciprocidade e o poder e *status*. Aos aspectos organizacionais, apontaram a cultura organizacional, mecanismos de compartilhamento: canais e ferramentas de relacionamento, premiações ou sistemas de recompensa, tecnologia e a natureza do conhecimento.

Sordi *et al.* (2017) dizem que os fatores que influenciam negativamente no compartilhamento do conhecimento são as barreiras para quem busca conhecimento, as quais estão vinculadas ao destinatário do conhecimento compartilhado e barreiras para quem disponibiliza conhecimento, ou seja, a fonte do conhecimento a ser compartilhado (Quadro 26).

Quadro 26 – Barreiras para quem busca e disponibiliza o conhecimento

Barreiras	Itens	Aspecto relacionado	Autor
Para quem busca e disponibiliza o conhecimento	Escassez de tempo hábil	Aquisição de conhecimento; identificação das fontes de conhecimento; trabalho adicional.	Lilleoere e Holme Hansen (2011); Riege (2005); Rosen <i>et al.</i> (2007); Santos <i>et al.</i> (2012).
	Falta de confiança	Credibilidade; utilidade; precisão.	Riege (2005); Rosen <i>et al.</i> (2007).
	Deficiências tecnológicas	Recursos; equipamentos; oportunidades de compartilhamento; processos de tecnologia da informação e comunicação; sistemas desintegrados; apoio técnico; manutenção.	Riege (2005).
	Limitações de <i>layout</i>	Restrições do ambiente físico; limitações de contato face a face.	Lin <i>et al.</i> (2009); Santos <i>et al.</i> (2012).
	Problemas de comunicação e relacionamento	Linguagem e códigos comuns; ruídos na comunicação; dificuldades de assimilação; capacidade de absorção; resistência cultural; timidez.	Ardichvili <i>et al.</i> (2006) e Tonet e Paz (2006).
Para quem disponibiliza	Tempo disponível	Trabalho adicional; empecilho para demais atividades; perda de tempo.	Bures (2003); Rosen <i>et al.</i> (2007) e Santos <i>et al.</i> (2012).
	Propensão a retenção de conhecimento	Associação a poder; exclusividade; segurança do emprego; <i>status</i> .	Bures (2003); Lilleoere e Holme Hansen (2011); Loureiro e Correa (2012); Riege (2005) e Tonet e Paz (2006).
	Alta competitividade	Interna e externa; sustentação no cargo; competição por resultados.	Ardichvili <i>et al.</i> (2006); Riege (2005) e Sordi <i>et al.</i> (2014).
	Auto eficácia	Insegurança; consciência de utilidade e valor; medo.	Ardichvili <i>et al.</i> (2006); Bures (2003); Lilleoere e Holme Hansen (2011) e Riege (2005).
	Falta de confiança	Risco; incerteza; perda de recompensas.	Alcará <i>et al.</i> (2009); Bures (2003); Riege (2005) e Rosen <i>et al.</i> (2007).
	Problemas comportamentais e de relacionamento	Falta de interesse e atenção dos destinatários; capacidade de absorção do destinatário; despreparo; qualificação.	Hew e Hara (2007); Hong <i>et al.</i> (2011); Hsu e Chang (2014); Lilleoere e Holme Hansen (2011).

Fonte: Elaborado pelo autor e adaptado de Sordi *et al.* (2017).

Sentimento de poder também é outra grande barreira que interfere e dificulta significativamente no processo de compartilhamento do conhecimento nas organizações (ALCARÁ *et al.*, 2009; MELO, 2021). Acrescenta-se que as relações de poder estão enraizadas na sociedade e relaciona ao aspecto da detenção do conhecimento, acarretando a possibilidade de dominação entre classes, sendo uma que detém sobre a outra que não detém o conhecimento (MELO, 2021).

Abrahamson e Goodman-Delahunty (2014), a partir dos resultados obtidos em respostas dos questionários respondidos por 134 policiais de três organizações policiais municipais no Canadá, identificaram que as questões relacionadas as barreiras ao compartilhamento conhecimentos são: carga de trabalho (sobrecarga) excessiva, processos e tecnologia, liderança, relutância individual, relutância organizacional, localização/estrutura física e gerenciamento de riscos (Quadro 27).

Quadro 27 – Barreiras ao compartilhamento de conhecimento interorganizacional em organizações policiais canadenses

Barreira	Definição
Carga de trabalho/sobrecarga	Falta de tempo; sobrecarga de trabalho; incapacidade geral de lidar com a informação/carga de trabalho.
Processos e tecnologia	Processos, sistemas, políticas e/ou tecnologias de compartilhamento de informações internas e externas (por exemplo, ambiente de gerenciamento de informações de registros policiais, <i>e-mail</i> etc.).
Liderança	Falta de direção, <i>feedback</i> ou apoio da gerência sênior ou equipe de gerência executiva sobre o compartilhamento de informações e conhecimento.
Relutância individual	Relutância individual em compartilhar informações/conhecimentos devido a atitudes, valores, crenças ou ações pessoais.
Relutância organizacional	Relutância em nível de unidade, departamento ou agência em compartilhar informações com outras unidades ou departamentos interna e/ou externamente.
Localização/estrutura física	A forma como a organização ou policiamento geralmente está estruturada ou localizada na área ou região.
Gerenciamento de riscos	Gerenciamento de risco investigativo ou organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022), adaptado de Abrahamson e Goodman-Delahunty (2014).

Ainda no mesmo estudo de Abrahamson e Goodman-Delahunty (2014), dentre as principais barreiras ao compartilhamento de conhecimentos, surgiram vários subtemas críticos que têm implicações para a política e a prática das organizações de segurança pública, especificamente as polícias. Esses subtemas identificaram consequências negativas de silos de informações, acúmulo de informações, competição interna/externa, objetivos pessoais versus objetivos coletivos, falta de capacidade de absorção, falta de incentivos, existência de desincentivos e falta de confiança dentro e/ou entre as unidades, seções e agências das organizações. As implicações práticas dessas questões sobre as organizações policiais não podem ser subestimadas. O Quadro 28 detalha as consequências organizacionais da presença desses impedimentos citados por Abrahamson e Goodman-Delahunty (2014).

Quadro 28 – Implicações práticas das barreiras ao compartilhamento de conhecimento interorganizacional em organizações policiais canadenses

Barreira ao compartilhamento	Implicações práticas para as organizações
Processos e tecnologia	Em vez de facilitar a captura, o armazenamento e o uso oportuno e eficaz de conhecimentos, esses sistemas e processos inibem o fluxo de informações, criam desincentivos para que os oficiais contribuam e usem banco(s) de dados(s).
Relutância individual	Os fluxos de informação e conhecimento estagnam; a tomada de decisão eficaz e a capacidade operacional são reduzidas devido à falta de informações oportunas e relevantes; o aprendizado e a inovação organizacionais são interrompidos; a duplicação de esforços é criada devido à falta de conscientização; o desempenho organizacional é reduzido; o ressentimento e a animosidade são criados dentro e através da(s) organização(ões).
Relutância organizacional	
Silos de informações	
Açambarcamento de informações	
Concorrência interna/externa	
Atitude pessoal versus atitude coletiva	
Falta de capacidade de absorção	As informações serão escaneadas brevemente (não totalmente consideradas), ignoradas, excluídas ou arquivadas por conveniência, os recursos de tomada de decisão e a capacidade de se concentrar em elementos críticos serão reduzidos, criando possíveis problemas de gerenciamento de risco para a organização devido à falta de compartilhamento/aplicação de informações ou conhecimento.
Falta de incentivos	Nenhum ímpeto para o indivíduo e/ou organização mudar comportamentos negativos de compartilhamento de informações.
Presença de desincentivos	Indivíduos e/ou unidades são recompensados por comportamentos contraproducentes de compartilhamento de informações e conhecimentos (por exemplo, promoções).
Falta de confiança	Informações e conhecimentos relevantes e cruciais serão retidas internamente, afetando negativamente as operações e investigações, a duplicação de esforços é criada devido à falta de conscientização das informações e dos conhecimentos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022), adaptado de Abrahamson e Goodman-Delahunty (2014).

As barreiras ao compartilhamento podem estar relacionadas ao próprio conhecimento que está sendo compartilhado, à fonte do conhecimento ou destinatário pretendido, ou mesmo ao contexto em que ocorre o compartilhamento do conhecimento (BARBOSA; MONTEIRO; FREITAS, 2012).

2.6 Segurança Pública

A segurança pública é uma ramificação do Estado que também faz o uso da atividade de inteligência. De acordo com a Constituição da República Federativa do Brasil (CR/88), a segurança pública é exercida para preservação da ordem pública e segurança das pessoas e do patrimônio; direito e responsabilidade de todos; dever do Estado; e exercida através das polícias e do corpo de bombeiros militar (BRASIL, 1988). Ou seja, “tal assertiva pressupõe a participação direta e efetiva do Estado em todos os níveis de competência da administração pública, quais sejam: o federal, o estadual e o municipal” (FERNANDES, 2016, p. 70).

A segurança pública no Brasil apresenta-se em constante discussão sistemática nos campos acadêmicos, científicos e institucionais, possibilitando, mediante um considerável

fluxo informacional, a movimentação de alterações e atualizações, entre outras, em produções científicas e atualização de políticas públicas para subsidiar o processo decisório (LIMA; HAMADA; MOREIRA, 2021).

Em relação às produções científicas, verifica-se, por exemplo, o reconhecimento das Ciências Policiais enquanto uma área do saber a partir do ano de 2020, conforme Parecer CNE/CES nº 945/2019 do Conselho Nacional de Educação (CNE), por intermédio da Câmara de Educação Superior (CES) do Ministério da Educação. As Ciências Policiais, como área do conhecimento contribuíram para o avanço nos estudos científicos sobre essa temática (BRASIL, 2019; LIMA; HAMADA; MOREIRA, 2021).

No Brasil, é de responsabilidade de todos a segurança pública, ficando a cargo das polícias a maior responsabilidade nesse campo, conforme contido artigo nº 144 da CF/88.

Art. 144. 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:

I. polícia federal;

II. polícia rodoviária federal;

III. polícia ferroviária federal;

IV. polícias civis;

V. polícias militares e corpos de bombeiros militares.

VI - polícias penais federal, estaduais e distrital.

[...] § 8º Os Municípios poderão constituir guardas municipais destinadas à proteção de seus bens, serviços e instalações, conforme dispuser a lei (BRASIL, 1988, p.116).

A segurança pública constitui um serviço governamental imprescindível, sendo que as organizações que a compõem devem ser as guardiãs da formulação e da gestão nas políticas de segurança pública (FERNANDES, 2016). Conforme artigo 144 da CF/88, os órgãos listados abarcam os três entes, quais sejam, em nível federal, a polícia federal, rodoviária federal, ferroviária federal e penal federal; nos estados, as polícias civis, militares, corpo de bombeiros militares e penal estadual; nos municípios, as guardas municipais. Infere-se que “a eficiência dos serviços das instituições policiais se apresenta com ênfase na excelência” (LIMA; HAMADA; MOREIRA, 2021, p. 22) e que, conforme a necessidade singular dessas instituições sejam o ambiente criminal, há necessidade de, “por vezes, a parceria entre os outros órgãos estatais e a comunidade como estratégias para a resolução de problemas” (LIMA; HAMADA; MOREIRA, 2021, p. 22).

A atividade de inteligência na esfera de segurança pública consiste na produção de conhecimento para subsidiar os tomadores de decisão no planejamento e na execução de ações relacionadas à atos criminosos que atente à ordem pública, à incolumidade das pessoas e do patrimônio (BRASIL, 2014). Essa atividade assessora nos níveis operacional, tático, estratégico e político, percorrendo também as suas ações dentro da escala hierárquica no ambiente das organizações (FERRO JÚNIOR, 2008).

Cabe a essa atividade a administração dos conhecimentos intraorganizações, desenvolvendo processos e competências capazes de viabilizar o compartilhamento entre indivíduos, grupos, organizações e interorganizações, as quais possam permitir a criação e a conversão do conhecimento. Ainda, “é preciso gerar um ambiente de confiança entre todos os profissionais para que estes experimentem novas premissas conceituais, de forma a realizar novos processos para novos produtos, em direção a novos resultados (FERRO JÚNIOR, 2008, p. 54).

2.6.1 Políticas públicas de inteligência de segurança pública no Brasil

O Plano Diretor da Reforma do Aparelhamento do Estado (PDRAE) apresentou-se para a reforma gerencial do estado brasileiro, no ano de 1995, tendo como objetivo melhorar a eficiência no serviço público e proporcionando um modelo gerencial de administração moderno. Pode-se inferir que essa reforma teve como pressupostos a governança pública, em que as organizações públicas desenvolvem mecanismos eficientes em suas ações e direcionadas aos interesses da sociedade (BRESSER-PEREIRA, 2009; JONES; THOMPSON, 2000; RESENDE, 2003; MAGALHÃES, 2022).

Especificamente em relação aos aspectos conceituais sobre governança pública, entende-se que o estado é constituído por leis, as quais determinam o que deve ser feito, sendo representado, por exemplo, por intermédio das políticas públicas e pela administração pública, constituída pelos servidores públicos, que propõem e executam, de forma eficiente, as leis, conforme aspirações da sociedade (EYERKAUFER *et al*, 2016; KISSLER; HEIDEMANN, 2006; PALUDO, 2020; MAGALHÃES, 2022).

As propostas e implementações de políticas públicas originam-se da racionalização das leis, combinada com o aspecto técnico dos servidores públicos, o que possibilita otimizar a implementação de políticas públicas eficazes e efetivas, obtendo resultados satisfatórios nas diversas áreas que compõem o estado, inclusive a segurança pública (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010; MAGALHÃES, 2022).

Eficiência passa a ser um princípio a ser observado pelo estado e pelos servidores públicos que o compõem (BRASIL, 1988; MINAS GERAIS, 1989). Este princípio vincula-se ao desempenho do servidor público e a composição da administração pública, sendo uma vertente para a execução e a outra em relação os planejamentos das políticas públicas. Espera-se, a partir da observância desse princípio, que todas as organizações e as funções do estado exerçam suas atividades (LAZARINI, 1999; DI PIETRO, 2001; MOTA, 2018). Alinhando-se o princípio da eficiência e a governança pública é possível caminhar para o entrelaçamento da efetividade da lei e a positividade de uma política pública capazes de atender aos anseios da sociedade (BRASIL, 1988; MODESTO, 2000; GOMES, 2009).

Políticas públicas são instrumentos governamentais com vistas ao atendimento das demandas da sociedade na promoção de desenvolvimento das diversas áreas e e escalas, desde o nível local até internacional, por intermédio de um conjunto de ações e programas finalísticos do estado.

O Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) define políticas públicas no artigo 2º, inciso IV da Portaria MJSP nº 2, de 28 de janeiro de 2022, como:

[...] o conjunto de ações ou programas governamentais finalísticos necessários, suficientes, integrados e articulados para a provisão de bens ou serviços, dotados de recursos orçamentários ou de recursos oriundos de renúncia de receita ou de benefícios de natureza financeira e creditícia (BRASIL, 2022, s.n).

Sobre as políticas públicas, tem-se a Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, a qual instituiu o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) e criou a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS), com a finalidade de, em articulação com a sociedade e atuação conjunta, coordenada, sistêmica e integrada dos órgãos de segurança pública e defesa social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, realizar manutenção da preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio.

Dentre as diretrizes da PNSPDS, contidas no artigo 5º, destaca-se o inciso VIII, direcionado à sistematização e compartilhamento das informações de segurança pública, prisionais e sobre drogas. Já dentre os objetivos, tem-se a integração e o compartilhamento das informações de segurança pública (BRASIL, 2018).

O SUSP é integrado, entre outros, pelas organizações contidas no artigo 144 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88), que atuarão, em obediência ao contido nos seus limites de suas competências, de forma cooperativa, sistêmica e harmônica. Dentre os integrantes operacionais do SUSP tem-se, entre outros, as polícias civis e militares, corpos de bombeiros militares e os órgãos do sistema penitenciário. Os sistemas estaduais cabem à responsabilização “pela implementação dos respectivos programas, ações e projetos de segurança pública, com liberdade de organização e funcionamento” (BRASIL, 2018).

Para o funcionamento do SUSP é necessário que haja a integração e a coordenação dos órgãos integrantes que o compõem, nos limites das respectivas competências, por meio de compartilhamento de informações, intercâmbio de conhecimentos técnicos e científicos e integração das informações e dos dados de segurança pública (BRASIL, 2018).

A Política Nacional de Inteligência (PNI) possui como marco legal o Decreto nº 8.793, de 29 de junho de 2016. Referida política pública, a qual já havia previsibilidade pela Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999, define parâmetros e limites de atuação da atividade de inteligência e de seus executores no âmbito do SISBIN.

A PNI é taxativa em relação às diretrizes a serem apreciadas pela atividade de inteligência. Dentre as diretrizes destaca-se o item 8.5, direcionada a compartilhar dados e conhecimentos. Em síntese, o compartilhamento oportuno de conhecimentos entre as diversas organizações do estado obterá êxito a partir da atuação coordenada, observadas as características específicas de cada atividade de inteligência (BRASIL, 2016a).

Cardoso (2017) acrescenta ainda em relação à PNI e ao SISBIN que os integrantes do mencionado sistema obrigatoriamente, em benefício de seu bom funcionamento, têm que propor mecanismos que possibilitem um compartilhamento de conhecimentos, amplo e fluido, respeitadas as previsões legais aplicáveis.

Política pública de inteligência de segurança pública no Brasil tem-se a normativa Decreto nº 10.777/2021, em 24 de agosto de 2021, instituindo a Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública (PNISP), a qual define parâmetros e limites de atuação da atividade de inteligência de segurança pública, além dos pressupostos, objetivos, instrumentos e diretrizes de seus executores no âmbito do Subsistema de Inteligência de Segurança Pública (SISP). Essa política é executada pelas organizações de segurança pública federais, estaduais e distrital, por meio das agências de inteligência a eles vinculadas (FIGUEIREDO *et al*, 2021; BRASIL, 2021a; MAGALHÃES, 2022).

Vale destacar que PNISP traz como um dos pressupostos da atividade de inteligência, dentre outros:

[...]

2.8 Interação entre as agências de inteligência

É imperioso que haja, além de integração, a interação entre as agências de inteligência e entre os integrantes da comunidade de inteligência. A interação implica estabelecer, estreitar e manter relações confiáveis e sistêmicas de cooperação, com vistas a otimizar o emprego de esforços para a consecução dos objetivos da atividade de inteligência de segurança pública. A interação tem como princípios a voluntariedade, a igualdade de direitos, a não ingerência em assuntos internos, a vantagem mútua e a imparcialidade.

A PNISP, assim como a PNI, é taxativa em relação às diretrizes a serem observadas pela atividade de inteligência. Dentre as diretrizes destacam-se os itens 8.8 e 8.9, direcionadas ao fomento do compartilhamento de informações com o Sistema Brasileiro de Inteligência e com as agências de inteligência do sistema prisional (BRASIL, 2021a).

Outra diretriz a ser destacada é a contida no 8.3, direcionada ao fomento da integração da atividade de inteligência de segurança pública.

[...]

8.3 Fomentar a integração da atividade de inteligência de segurança pública
Uma característica importante da atividade de inteligência de segurança pública é o seu alcance. Um conhecimento completo, abrangente, preciso e oportuno, cujos dados possam ser extraídos de todas as fontes possíveis, com análise do máximo de variáveis implicadas, é o objetivo a ser atingido. Nesse contexto, os órgãos que integram o Sisp devem operar em um regime de constante interação, de forma a relacionarem-se e estabelecerem ligações para otimizar os esforços conjuntos para a consecução de seus objetivos.

As missões e atribuições da atividade de inteligência de segurança pública devem ser realizadas com a disponibilidade sistêmica de acesso a dados e conhecimentos entre os órgãos que integram o Sisp. Além disso, são importantes as ações destinadas à cooperação nas áreas de ensino, com capacitação e treinamento dos profissionais de inteligência, e à integração operacional (BRASIL, 2021, s/n).

A PNISP se faz necessário para que se tenha parâmetro de atuação e direcionamento na realização das ações e operações de inteligência de segurança pública, concomitante com as ações e operações policiais, e tenha maior eficiência das organizações de segurança pública no enfreamento do crime e da criminalidade (MARQUES, 2004; BRASIL, 2021; MAGALHÃES, 2022).

2.6.2 Aspectos introdutórios à atividade de inteligência

Relatos acerca do emprego da atividade de inteligência constam no Antigo Testamento da Bíblia, remontando à Idade Antiga. Empregos de espiões estão presente em vários livros bíblicos, em obra escrita pelo general chinês Sun Tzu, com destaque o livro “A Arte da Guerra”, produzido no século IV a.C (PYTLOWANCIV; SILVA, 2022). Somente no século XVI, na Europa, é que ocorre o surgimento das primeiras organizações permanentes concernentes à atividade de inteligência e focadas na estrutura organizacional dos estados nacionais (CEPIK, 2003).

A atividade de inteligência surge a partir de três matrizes: diplomacia, guerra e policiamento. A diplomacia (ou inteligência externa) se deu a partir das relações diplomáticas entre as nações europeias entre os séculos XVI e XVII, com o objetivo de coleta informacional não sigilosa. A guerra (ou inteligência de defesa), enquanto matriz histórica relacionada à atividade de inteligência, remonta a séculos a.C, e, basicamente, tem como função a obtenção de informações em ambientes de conflitos com vistas ao assessoramento das operações militares. O policiamento (ou inteligência de segurança) apresenta-se no século XIX, quando do policiamento político na Europa, tendo como foco aquelas ameaças aos movimentos internos contrários às decisões do Estado, inspirados naqueles movimentos que estavam presentes na sociedade, com destaque para a Revolução Francesa, o socialismo e o movimento operário anarquista (CEPIK, 2003; PYTLOWANCIV; SILVA, 2022).

Especificamente no caso da matriz policiamento, ou inteligência de segurança que desempenhava a inteligência interna (dentro do próprio Estado), ao longo do século XX teve as suas funções evoluídas. A partir de finais da década de 1980 e início dos anos de 1990, passa a ter as suas ações para o enfrentamento à criminalidade transnacionalizada, com destaque para o crime organizado, tráfico de drogas e lavagem de dinheiro (CEPIK, 2003; PYTLOWANCIV; SILVA, 2022), caminhando para os anos 2000 o surgimento, no Brasil, da inteligência de segurança pública.

No contexto das decisões de Estado, a atividade de inteligência, desenvolvida pelos serviços de inteligência, possui papel fundamental na assessoria ao tomador de decisão, pois exerce a capacidade de coleta, processamento e análise de informações, transforma-os em conhecimentos de forma oportuna, abrangente e confiável, de acordo com as necessidades daquele que decide. É uma “atividade predominantemente estatal que busca auxiliar a tomada de decisão em políticas públicas nas áreas de defesa, ordem pública e diplomacia, prioritariamente” (CEPIK; AMBROS, 2012, p. 82). Em sentido estrito, a inteligência produz conhecimento para “agir” (inteligência “positiva”), “ou seja, para cumprir a atividade-fim do seu destinatário final (decisor estratégico)” (FEITOZA, 2011, p. 1030; PACHECO, 2012, p. 84).

O *Office of the Director of National Intelligence* (ODNI) dos Estados Unidos da América (EUA) definem a atividade de inteligência como sendo a coleta, análise e processamento dos dados e informações, sistematicamente, com vistas à produção de conhecimentos oportunos para auxílios aos tomadores de decisão e aos serviços de Inteligência referente às oportunidades e ameaças identificadas (ODNI, 2021). Conceito semelhante é apresentado na Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência apresentado pela Agência Brasileira de Inteligência, como sendo, em síntese, a obtenção de dados para fins de produção e difusão de conhecimento com vistas ao assessoramento das autoridades governamentais referente a oportunidade e ameaças de quaisquer naturezas, de interesse da sociedade e do Estado (BRASIL, 2016b).

Estratégia essencial para fins de assessoramento, a atividade de inteligência aparece como suporte necessário às tomadas de decisões institucionais e/ou governamentais. Os produtos e resultados advindos das ações de inteligência, sejam elas de cunho analítico ou operacional nos em níveis estratégico, político, tático ou operacional, “são capazes de prever e prospectar fatos e/ou situações que corroboram para que melhores ações sejam apresentadas pelos usuários dos conhecimentos produzidos por esta atividade especializada” (SANTOS, 2021, p. 45).

Os gestores das organizações de segurança pública constantemente são demandados à tomada de decisões em momentos adversos, tendo como situação específica um fluxo informacional elevado. Nesse sentido, a atividade de inteligência é necessária para esses gestores, sendo uma “assessoria capaz de interpretar variados ambientes e, conseqüentemente, entender o futuro que se apresenta, em médio e longo prazos (HAMADA; MOREIRA, 2020, p. 10).

Nos países de democracias modernas existem serviços de inteligência governamental fortes e atuantes (PACHECO, 2012; MOTA *et al.*, 2018). Os serviços de inteligência são responsáveis pela identificação e prevenção das ameaças existentes à segurança nacional, ao Estado e a sociedade, informando e assessorando pronta e eficazmente os tomadores de decisão acerca de tais ameaças, a partir de avaliações precisas e oportunas e com previsões de futuros sobre possíveis conflitos e/ou ameaças que possam surgir (SFETCU, 2019).

Para atingir os objetivos nacionais, os tomadores de decisão estatal de alto nível necessitam de análises e avaliações produzidas pelos serviços de inteligência (GONÇALVES, 2015), os quais “são instrumentos imprescindíveis à democracia, ao estado de direito, ao desenvolvimento e ao exercício dos direitos fundamentais dos cidadãos” (PACHECO, 2012, p. 101). Os serviços de inteligência são organizações de assessoria com a finalidade de influenciar e tornar mais racional a ação governamental (AFONSO, 2009).

As ações e operações de inteligência, aliadas ao compartilhamento informacional oportuno entre serviços de inteligência, são instrumentos legais à disposição do Estado, na coleta e busca de dados e informações, tanto disponíveis quanto indisponíveis, sigilosos e protegidos (RODRIGUES, 2009).

A atividade de inteligência envolve a coleta, o processamento, a análise e a disseminação de conhecimentos para fins de assessoramento das autoridades governamentais na tomada de decisão relativas à proteção e salvaguarda do Estado, da sociedade e dos interesses nacionais. Os conhecimentos disseminados pela atividade de inteligência devem ser oportunos, abrangentes e confiáveis, permitindo que o Estado faça frente às adversidades futuras, como também, identifique ameaças e oportunidades (PLATT, 1974; BRASIL, 1999, 2016; CEPIK, 2003; BRANDÃO, 2010; SFETCU, 2019; SANTOS, 2021; SANTOS; MENDONÇA, 2022b). Nesse sentido, “uma organização para prosperar deve ser capaz de descobrir sintomas de ameaças e oportunidades iminentes, além de diagnosticar as causas fundamentais destes sintomas” (MORESI, 2001, p. 43).

O uso dos resultados da atividade de inteligência pelos tomadores de decisão tem basicamente duas opções sobre o que fazer com ela, usá-la em seu processo de tomada de decisão ou, então, ignorá-la, com ou sem preconceito (JENSEN, 2012), o que corrobora a ideia de que “a inteligência só manifesta a sua completude quando é, de fato, utilizada pelos tomadores de decisão” (LASMAR; SANTA RITA, 2022, p. 131).

Os tomadores de decisão não necessariamente veem a inteligência da mesma forma como aqueles que a produzem, que são os profissionais de inteligência, especificamente o analista de inteligência. A responsabilidade destes profissionais de inteligência “é encontrar a ‘verdade’ sobre o que está acontecendo de importante no mundo, porque e como isso está ocorrendo, e comunicar tais acontecimentos aos tomadores de decisão” (CEPIK; AMBROS, 2012, p. 94).

A melhor maneira dos profissionais de inteligência criarem confiança e estabelecerem credibilidade com os tomadores de decisão é fornecer produtos confiáveis e úteis. Para que isso ocorra, esses profissionais devem entender claramente as necessidades informacionais dos tomadores de decisão, adaptando os processos, produtos e o compartilhamento de conhecimentos para atendê-los (JENSEN, 2012).

A atividade de inteligência ainda é pouco conhecida pela sociedade (PLATT, 1974; GONÇALVES, 2018; SANTOS, 2021; SANTOS; MENDONÇA, 2022a) enquanto uma atividade especializada necessária ao assessoramento governamental, apesar dos conceitos diversificados existentes estarem presentes e disponíveis, demonstrando a importância dela no contexto dos governos. Nesse sentido, as organizações devem promover uma capacitação continuada aos gestores, propiciando uma mentalidade de inteligência para a atividade de inteligência, sobretudo no âmbito da segurança pública, para que seja conhecida e melhor utilizada no processo decisório. Esse posicionamento deve ser encarado pelos gestores como uma política pública permanente, possibilitando formas objetivas de avaliação pelas Agências de Inteligência, “com uma melhor mensuração da efetividade dos conhecimentos de inteligência nos processos decisórios na segurança pública” (SANTOS; MENDONÇA, 2022a).

A inteligência ainda é considerada como a coleta de informações que, no todo ou em parte, não estão disponíveis em fontes convencionais, com vistas ao assessoramento do governo nas análises de políticas e na tomada de decisão. Essas coletas podem ser utilizadas isoladas ou analisadas em combinação com outras informações de fontes convencionais, como as mídias ou outras disponíveis ao tomador de decisão ou à própria agência de inteligência (CANADÁ, 1996; SANTOS, 2021; SANTOS; MENDONÇA, 2022b).

Lowenthal (2003) e Sfetcu (2019) diferenciam inteligência de conhecimento, na medida em que aquela, necessariamente, envolve componentes sigilosos em sua produção. Além disso, a inteligência se refere ao conhecimento voltado às necessidades de um tomador de decisão, produzidas com o objetivo de preencher tal necessidade, em circunstâncias específicas (SANTOS, 2021; SANTOS; MENDONÇA, 2022b). Logo, nem todo conhecimento é inteligência.

Destaca-se que inteligência também pode ser entendida como “sendo a informação como oportunidade, ou seja, o conhecimento contextualmente relevante que permite atuar com vantagem no ambiente considerado” (FERRO JÚNIOR, 2008, p. 55). A inteligência orienta a adoção de práticas flexíveis e proporcionais, amparadas por uma abordagem cientificamente estruturada, sendo ela instrumentalizada pelo Estado, tratando-se “de um processo que visa auxiliar a tomada de decisão com ferramentas e metodologias específicas de análise e gestão do conhecimento” (ANDRADE; ALMEIDA, 2022, p. 336).

Um documento de inteligência tem a finalidade única de fornecer subsídios ao tomador de decisão, com o objetivo de esclarecer e contribuir para o processo decisório (LOWENTHAL, 2003). Dessa forma, a inteligência é um conhecimento que prescinde da oportunidade e deve conjecturar sobre um evento antes que ele aconteça, antecipando-se a ameaças ou oportunidades, e deve ser disponibilizado em um prazo que possa ser útil ao processo decisório (GONÇALVES, 2018). Empregar o termo inteligência agrega uma conotação prospectiva, uma antevisão de como uma situação pode evoluir no futuro (FERNANDES, 2006).

No século XX, período em que ocorreram eventos significativos que mudaram os rumos da sociedade (MOREIRA; BAX, 2021c), formaram-se os principais sistemas governamentais de inteligência nos países. Por sistemas governamentais de inteligência (ou simplesmente serviços de inteligência), entende-se que sejam, organizações permanentes e atividades especializadas na coleta, análise e disseminação de informações sobre problemas e alvos relevantes para a política externa, a defesa nacional e a garantia da ordem pública de um país. Os serviços de inteligência (ou serviços secretos, de acordo com outros autores) são órgãos do poder executivo que trabalham prioritariamente para os chefes de Estado e de governo e, dependendo de cada ordenamento constitucional, para outras autoridades na administração pública e mesmo no parlamento (CEPIK, 2003a; 2003b; BRANDÃO, 2010).

Serviços ou agências de inteligência são organizações que realizam as atividades de inteligência, as quais coordenam “a coleta e a análise das informações, ou seja, coordenam as atividades de inteligência, produzindo os dados que serão utilizados pelos tomadores de decisão” (OLIVEIRA, 2018, p. 57). É uma ferramenta importante para o enfrentamento às complexas ameaças transnacionais, e que exige um trabalho cooperativo, de confiança e que sejam capazes de compartilhar conhecimentos úteis à tomada de decisão nos diversos níveis de assessoramento (TUINIER; ZAALBERG; RIETJENS, 2022).

Os serviços de inteligência interagem entre si com frequência, e o fazem em vários ambientes e arranjos, abrindo novas possibilidades para o comportamento cooperativo. A interação repetida não só aumenta o número de chances de reciprocidade, como possibilita uma relação interagências (interorganizacionais), levando em consideração o caráter e o comportamento de um parceiro (serviço de inteligência) ao decidir como agir (TUINIER; ZAALBERG; RIETJENS, 2022).

Atualmente são inúmeras as definições sobre de inteligência. Entretanto, geralmente apresentam três focos distintos: inteligência como processo, produto e organização (KENT, 1967; FEITOZA, 2011; BRASIL, 2016; RIBEIRO, 2021). Kent (1967) caracteriza a inteligência enquanto produto, atividade e organização. Feitoza (2011) confere à atividade de inteligência, além do processo, produto e organização, acrescenta o método. A Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência (BRASIL, 2016b) adiciona uma quarta dimensão, a doutrina.

A inteligência como “produto” refere-se ao conhecimento de inteligência; como “atividade”, refere-se ao processo como é realizado a referida atividade, obedecendo a metodologia de produção de conhecimento (MPC); como “organização”, trata-se do sistema de inteligência em si, ou mesmo os sistemas e/ou comunidades de inteligência.

Adotando-se os ensinamentos de Feitoza (2011), com base em Kent (1967):

Inteligência é a organização instituída (ou designada) como sistema ou órgão de inteligência.

Inteligência é a atividade (ou processo) que a organização de inteligência pratica, como produção do conhecimento de inteligência, operações de inteligência, ações de busca, técnicas operacionais, contrassabotagem, contraespionagem etc.

Inteligência é o resultado produzido pela organização por meio de seu processo ou atividade, ou seja, é o conhecimento de inteligência (registrado em seus documentos de inteligência).

Inteligência é o método que o serviço de inteligência utiliza, a saber, o ciclo de produção do conhecimento, no qual são empregadas operações de inteligência, ações de busca e técnicas operacionais.

A atividade de inteligência aborda alguns aspectos que, em seu conceito, interessa para a concepção clássica desta atividade e repousa na ideia de conhecimento processado, manuseio de informações sigilosas tem como objetivo central o assessoramento do processo decisório com vistas à produção e à salvaguarda de interesses do estado e da sociedade (GONÇALVES, 2016). Assim sendo, apresenta-se como assessoramento ao processo governamental, no âmbito da segurança pública, a partir da produção e salvaguarda de conhecimentos necessários aos tomadores de decisão.

2.6.3 A inteligência no estado democrático de direito

A atividade de inteligência tem sua atuação diretamente ligada a assuntos sigilosos e que, por vezes, causa uma sensação de insegurança devido ao desconhecimento da atividade ou pelo histórico nacional, como já demonstrado no referencial teórico. Para tal, expõe-se como a atividade de inteligência se comporta em um período democrático.

O caráter sigiloso da inteligência é um recurso valioso, mas envolve alguns riscos. Para obter informações que outros negariam ou manteriam em segredo, o Governo deve confiar em agências de inteligência que atuam de forma especializada, com autoridade e legalidade em suas missões. Em contrapartida, em regimes democráticos e com a crescente necessidade de prestação de contas dos gestores públicos à sociedade, a atividade de inteligência deve estar submetida a rígidos mecanismos de controle, em especial externo, para que se previnam abusos e arbitrariedades, como também, para garantir que os interesses nacionais estejam adequadamente equilibrados aos direitos individuais dos cidadãos (CANADA, 1996; GONÇALVES, 2018; SFETCU, 2019; SANTOS, 2021; SANTOS; MENDONÇA, 2022b).

No Brasil, a atividade de inteligência tem seu marco normativo no art. 1º, § 2º, da Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999, a qual instituiu o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN) e criou a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN). Ao instituir o SISBIN e criar a ABIN, a Lei nº 9.883/1999, reforçada posteriormente pela PNI, definiu como fundamentos do SISBIN: a defesa dos interesses da sociedade e do Estado Democrático de Direito; a defesa da dignidade da pessoa humana; a preservação da soberania nacional; e estrita obediência ao ordenamento jurídico brasileiro. Somado a isso, uma das 11 principais ameaças estabelecidas na PNI, que devem ser priorizadas pela atividade, se refere a ações contrárias ao estado

democrático de direito, definidos como quaisquer atos ou atividades que representem ou possam representar risco aos preceitos constitucionais relacionados à integridade do Estado (BRASIL, 1999; 2016).

A legislação definiu que o controle e a fiscalização externos da atividade de inteligência seriam exercidos pelo Poder Legislativo, compostos por líderes da maioria e da minoria da Câmara dos Deputados e do Senado Federal, através da Comissão Mista de Controle das Atividades de Inteligência (CCAI), composta por doze parlamentares do Congresso Nacional, sendo a presidência e a vice-presidência da Comissão intercaladas anualmente entre os Presidentes da Comissão de Relações Exteriores e Defesa Nacional da Câmara dos Deputados e do Senado Federal (BRASIL, 1999; 2013).

Além da fiscalização e controle das atividades realizadas pelos órgãos componentes do SISBIN, a CCAI tem como algumas de suas competências: emitir proposições legislativas relativas à atividade de inteligência; apresentar sugestões à PNI; elaborar estudos sobre a atividade de inteligência; acompanhar a elaboração e disseminação dos materiais de treinamento e aperfeiçoamento; apresentar recomendações ao Poder executivo para a melhoria do funcionamento do SISBIN; e receber e apurar denúncias praticadas por órgãos de inteligência (BRASIL, 2013). As definições legais de controle vão ao encontro da literatura abordada sobre inteligência.

2.6.4 A atividade de inteligência de segurança pública

A produção de informação de inteligência é a ação que um profissional de inteligência executa quando recebe a demanda de produzir conhecimento sobre determinado assunto. Significa o processo pelo qual as informações coletadas são transformadas em conhecimento para utilização em nível de ação (PLATT, 1974). Os processos de coleta de dados, incluindo os sigilosos, necessitam de um envolvimento humano para dá-los sentido e transformar as informações em conhecimento específico para as diferentes demandas dos solicitantes. A inteligência realiza análises contínuas que permitem entender o problema ou a situação de um contexto sociocultural, onde certas informações são protegidas, de forma a deixar o tomador de decisão em condições de agir, caso contrário, o produto da inteligência permanecerá apenas como informação (SFETCU, 2019).

As Agências de Inteligência “não são compostos por instituições robóticas, mas sim, por centenas ou milhares de pessoas que executam a atividade” (SANTOS, 2021, p. 29). O profissional de inteligência deve conhecer a metodologia e os procedimentos próprios da atividade, ao mesmo tempo que as agências de inteligência devem se adaptar as novas tecnologias, métodos, técnicas, conceitos e processos. Pode produzir conhecimentos até por

iniciativa, objetivando a identificação de oportunidades ou antecipação às ameaças (BRASIL, 2016; SFETCU, 2019; SANTOS, 2021; SANTOS; MENDONÇA, 2022b).

A atividade de inteligência é essencial para o assessoramento do processo decisório das organizações institucionais e/ou governamentais. Os processos, produtos e resultados são capazes de prever, prevenir e prospectar fatos e/ou situações que viabilizem as ações, no campo da segurança pública, e que sejam apresentadas pelos usuários dos conhecimentos produzidos por esta atividade especializada (SANTOS, 2020).

Dentre as missões precípuas da atividade de inteligência tem-se a identificação das ameaças emergentes e prospecção da materialização de futuros riscos, evitando surpresas e auxiliando a tomada de decisão dos seus usuários, partindo de dados, informações e/ou conhecimentos incompletos, dispersos, negados, indisponíveis e manipulados (FERNANDES, 2014; SANTOS, 2020). Para que haja o êxito dessa atividade, os profissionais devem possuir destreza e estarem preparados não somente para a coleta, busca de dados e produção de conhecimentos, mas também conseguirem realizar o discernimento de possíveis ameaças e vulnerabilidades às agências de inteligência, à organização, a sociedade e o Estado (BESSA, 2004; ALCÂNTARA, 2008).

O conceito de atividade de inteligência deve possuir alguns elementos essenciais e filosóficos, dentre os quais a ideia de um conhecimento processado, o manuseio de informações sigilosas e o assessoramento do processo decisório (GONÇALVES, 2016).

- 1) A ideia de conhecimento processado – a partir de fontes (abertas ou não), chegar a um produto de uma análise com bases nos princípios e métodos da doutrina de inteligência.
 - 2) O manuseio de informações sigilosas (dado negado) referentes a ameaças e oportunidades – reais ou potenciais – relacionadas a assuntos de interesse do tomador de decisão. A inteligência lida, necessariamente, com assuntos sigilosos.
 - 3) O objetivo central, que é assessorar o processo decisório e, no caso da inteligência de Estado, salvaguardar os interesses nacionais.
- [...] fundamentos filosóficos da inteligência: “1) ser instrumento fundamental para a tomada de decisões em quaisquer níveis; 2) ser de natureza complementar; 3) ser meio e não fim; 4) ter acesso direto à chefia a qual cumpre assessorar; 5) adequar-se a uma política e servir-se de instrumento à estratégia dela decorrente” (GONÇALVES, 2016, p. 26).

No Brasil a atividade de inteligência é aplicada em várias áreas, em gêneros específicos, conforme se observa no Quadro 29 (FEIZOZA, 2011; MOREIRA; HAMADA, 2020b; MOREIRA, 2022).

Quadro 29 – Gêneros da atividade de inteligência no Brasil

Gênero	Aplicação
Inteligência de Estado (Clássica ou Governamental)	Agência Brasileira de Inteligência e Ministérios
Inteligência Militar e de Defesa	Forças Armadas
Inteligência de Segurança Pública	Organismos de Segurança Pública
Inteligência Ministerial	Ministério Público
Inteligência de Controle	Tribunal de Contas
Inteligência Financeira	Conselho de Controle de Atividades Financeiras e Sistema Financeiro Nacional
Inteligência Fiscal	Receita Federal e Secretarias Estaduais de Fazenda
Inteligência Previdenciária	Instituto Nacional do Seguro Social
Inteligência Defensorial	Defensoria Pública

Fonte: Elaborado por Hamada e Moreira (2020).

A atividade de inteligência de segurança pública tem o escopo de produzir conhecimentos amplos, precisos e oportunos para assessorar o processo decisório dos policiais militares lotados na atividade-fim, ou seja, no ambiente operacional na qual são desenvolvidas as ações de polícia ostensiva. Assessorar com insumos informacionais, nas diversas organizações da segurança pública, é tarefa atribuída à Inteligência de Segurança Pública, desenvolvida pelas Agências de Inteligência.

Pela conceituação legal, a atividade de inteligência de segurança pública trata-se de um conjunto de atividades especializadas destinadas à identificação, acompanhamento e avaliação de ameaças à segurança pública, bem como a produção e salvaguarda de conhecimentos que subsidiem o planejamento e a execução das políticas públicas na defesa da ordem pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio (BRASIL, 2021a; BRANDÃO; CEPIK, 2013). Ou seja, por Inteligência de Segurança Pública entende-se como sendo:

[...] exercício permanente e sistemático de ações especializadas destinadas à identificação, à avaliação e ao acompanhamento de ameaças reais e potenciais no âmbito da segurança pública, orientadas para a produção e a salvaguarda de conhecimentos necessários ao processo decisório no curso do planejamento e da execução da PNSPDS e das ações destinadas à prevenção, à neutralização e à repressão de atos criminosos de qualquer natureza que atentem contra a ordem pública, a incolumidade das pessoas e do patrimônio (BRASIL, 2021a).

A atividade de inteligência possui como finalidades o subsídio aos tomadores de decisão a partir de diagnósticos e prognósticos concernentes à evolução de situações do interesse da segurança pública; contribuições para que as relações entre os usuários dos conhecimentos e os profissionais de inteligência produzam efeitos cumulativos, contribuindo para a eficiência desses usuários e às organizações que fazem parte (SANTOS; MENDONÇA, 2022a); produção de planos específicos para as organizações que o compõem, bem como subsidiando o planejamento estratégico integrado do sistema de segurança pública, com um todo; assessoramento, nos mais variados níveis, com conhecimentos relevantes, as ações e operações preventivas e repressivas de interesse da segurança pública; e, ainda, a proteção e salvaguarda da produção dos conhecimentos (BRASIL, 2015).

Atrelado aos aspectos essenciais, conceituais e finalidades, a inteligência de segurança pública deve ser ancorada em características, as quais apresentam os principais aspectos distintivos e particularidades, e princípios, que são as proposições diretoras que orientam e definem os caminhos desta atividade (BRASIL, 2015).

Em relação às características, têm-se a produção de conhecimento, assessoria, verdade com significado, busca de dados protegidos, ações especializadas, economia de meios, iniciativa, integração e abrangência, dinâmica e segurança (Quadro 30).

Quadro 30 – Características da atividade de Inteligência de Segurança Pública

Característica	Descrição
Produção de conhecimento	Qualifica a atividade de inteligência, na medida em que busca e coleta dados e, por meio de metodologia específica, transforma-os em conhecimento preciso, com a finalidade de assessorar os usuários no processo decisório.
Assessoria	Qualifica como órgão de assessoramento, constituindo-se como meio para o planejamento das ações da atividade de segurança pública e produzindo conhecimentos para o processo decisório.
Verdade com significado	Produtora de conhecimentos precisos, claros e imparciais, de tal modo que consiga expressar as intenções, óbvias ou subentendidas, dos indivíduos envolvidos ou mesmo as possíveis consequências dos fatos relatados.
Busca de dados protegidos	Obtenção de dados não disponíveis e protegidos, em um universo antagônico, uma vez que os dados relevantes se encontram protegidos.
Ações especializadas	Em face de metodologia, técnica e linguagem próprias e padronizadas, exige dos seus integrantes formação acadêmica, permanente, complementada por treinamento e experiência.
Economia de meios	Permite otimizar os recursos disponíveis, o que é proporcionado pela produção de conhecimentos objetivos, precisos e oportunos.
Iniciativa	Indução da produção de conhecimentos antecipados e tem uma atitude proativa e não somente reativa.
Abrangência	Permite ser empregada em qualquer campo do conhecimento de interesse da segurança pública.
Dinâmica	Possibilita adequar-se às novas tecnologias, métodos, técnicas, conceitos e processos.
Segurança	Visa a garantir sua existência, protegida de ameaças.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Brasil (2015, p. 15-16).

Os princípios devem ser observados harmonicamente de modo que a ênfase na aplicação de um deles não acarrete prejuízo no emprego dos demais, dentre os quais a amplitude, compartimentação, controle, imparcialidade, interação, objetividade, oportunidade, permanência, precisão, sigilo, simplicidade (Quadro 31).

Quadro 31 – Princípios da atividade de Inteligência de Segurança Pública

Princípio	Descrição
Amplitude	Consiste em alcançar os mais completos resultados possíveis nos trabalhos desenvolvidos pela agência de inteligência.
Compartimentação	Objetiva restringir o acesso ao conhecimento sigiloso somente para aqueles que tenham a real necessidade de conhecê-lo, a fim de evitar riscos e comprometimentos.
Controle	Recomenda a supervisão e o acompanhamento sistemático de todas as suas ações, de forma a assegurar a não interferência de variáveis adversas no trabalho desenvolvido.
Imparcialidade	Norteia a atividade de inteligência de modo a ser isenta de ideias preconcebidas e/ou tendenciosas, subjetivismos e distorções.
Interação	Implica estabelecer ou adensar relações sistêmicas de cooperação, visando a otimizar esforços para a consecução dos seus objetivos.
Objetividade	Norteia a atividade de inteligência, para que cumpra suas funções de forma organizada, direta e completa, planejando e executando ações de acordo com objetivos previamente definidos.
Oportunidade	Orienta a produção de conhecimentos, a qual deve realizar-se em prazo que permita seu aproveitamento.
Permanência	Visa a proporcionar um fluxo informacional constante.
Precisão	Objetiva orientar a produção do conhecimento verdadeiro, significativo, completo e útil.
Sigilo	Visa a preservar a agência de inteligência, seus integrantes e ações.
Simplicidade	Orienta a atividade de inteligência para que ela seja exercida de forma clara e concisa, planejando e executando ações com o mínimo de custos e riscos.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Brasil (2015, p. 15-16).

Considerando as definições e os elementos essenciais ao conceito da atividade de inteligência, alinhado aos princípios e às características desta atividade especializada, é possível entender que ela é capaz de coletar e obter dados, informações e/ou conhecimentos disponíveis ou protegidos, presentes nos mais variados ambientes antagônicos e, após tratá-los, assessorar determinados tomadores de decisão, na otimização dos serviços e no emprego do policiamento operacional (SANTOS; MENDONÇA, 2022a).

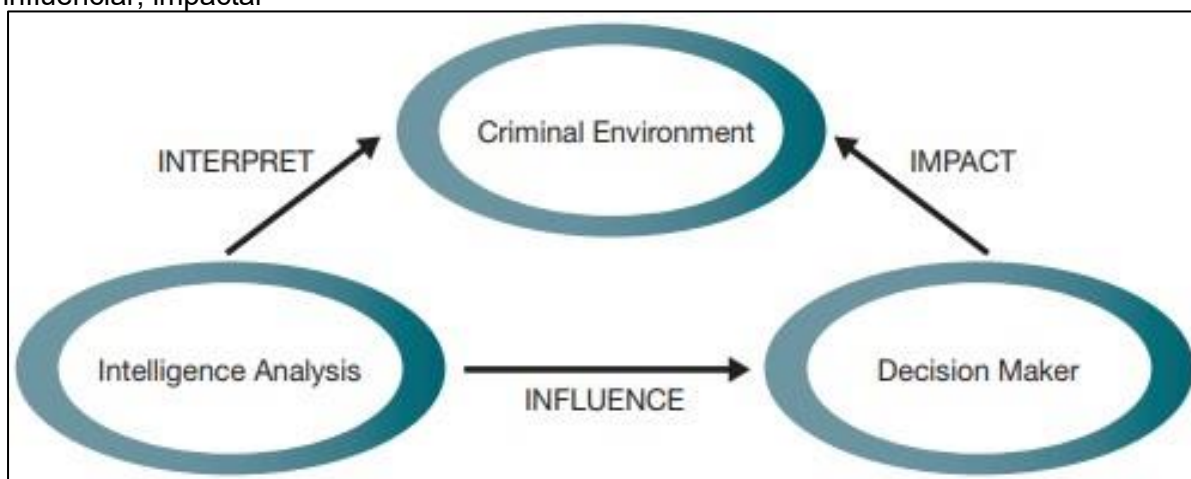
A atividade de inteligência é um instrumento que pode ser usado para atenuar o problema da criminalidade e da violência no Brasil, por meio da produção de informações e conhecimentos, que balizarão o planejamento das ações e operações policiais”, bem como “a produção dos conhecimentos necessários e essenciais aos negócios de cada organização, de maneira antecipativa, possibilitando e orientando o planejamento e a execução de suas ações, de forma que sejam eficientes e eficazes” (ALCÂNTARA, 2011, p. 51-52). Possui uma abordagem proativa às necessidades informacionais a fim de identificar os problemas do crime

e da criminalidade, de forma efetiva e eficiente nas ações e operações de polícia ostensiva, bem como, por intermédio de seus trabalhos prospectivos em relação ao crime, ao criminoso e à criminalidade, reforçar com produtos de qualidade para ser disponibilizado aos variados tomadores de decisão (RATCLIFFE, 2003; 2008; ALCÂNTARA, 2011; SANTOS, 2020).

As ações e as operações desenvolvidas pelas Agências de Inteligência são fundamentais para as organizações de segurança pública, as quais permitem uma percepção sistemática do crime e da criminalidade, na identificação dos criminosos que estão ativos, os crimes que estão ligados e onde são susceptíveis de ocorrer os problemas (SANTOS, 2021). Possibilita que “recursos valiosos sejam orientados de forma eficaz contra os desafios atuais e tendências emergentes, garantindo as melhores oportunidades de intervenção positiva e a melhor relação custo/benefício” (HER MAJESTY’S INSPECTORATE OF CONSTABULARY, 1997, *apud* FERNANDES, 2014, p. 188).

A polícia orientada pela inteligência de segurança pública (RATCLIFFE, 2009) demonstra que “a indicação de padrões é essencial para que haja uma intervenção que impacte no ambiente criminal, decorrente da habilidade da inteligência em processar e influenciar no pensamento estratégico dos tomadores de decisão” (HAMADA; MOREIRA, 2020a, p. 7). A *Intelligence-Led Policing* “cujo conceito mostra que há três pontos que devem estar interligados: a análise de inteligência criminal, o tomador de decisão e o ambiente criminal” (HAMADA; MOREIRA, 2020a, p. 7). A Figura 8 apresenta o modelo apresentado por Ratcliffe (2008 *apud* HAMADA; MOREIRA, 2020a, p. 6).

Figura 10 – Esquema do policiamento orientado pela inteligência – Modelo 3I (interpretar, influenciar, impactar)



Fonte: Ratcliffe (2008 *apud* HAMADA; MOREIRA, 2020a, p. 7).

Na Figura 10, no modelo *Intelligence-Led Policing* percebe-se a linha indicativa (*interpret*), saindo da *intelligence analysis* (análise de inteligência) para a *criminal environment* (ambiente criminal); o analista de inteligência interpretando e compreendendo o ambiente criminal, e como resultado, influencia (*influence*) os tomadores de decisão (*decision maker*). Por

sua vez, esse decisor impacta (*impact*) no ambiente criminal, a partir das suas decisões tomadas (RATCLIFFE, 2009).

Portanto, a inteligência, para melhor alcançar o seu fim e obter resultados significativos aos seus respectivos tomadores de decisão, deve ser oportuna, disponível nos prazos definidos; relevante, capaz de atingir aos fins e objetivos prosseguidos pelo tomador de decisão; precisa e acessível, com capacidade de ser difundida no formato adequado (documento) à sua utilização por parte do usuário, de “forma a permitir a sua rápida compreensão e utilização” (FERNANDES, 2014, p. 99). É necessário que as organizações de segurança pública, especificamente as agências de inteligência, sejam harmônicas e coesas, internamente, bem como externamente, hajam uma cooperação entre si (LASMAR; SANTA RITA, 2022).

Os produtos de inteligência variam de acordo com as necessidades mediatas e imediatas dos variados tomadores de decisão “a partir do momento em que se analisa ponto a ponto, percebe-se que se encaixa perfeitamente ao que pretende se estabelecer [...] no âmbito da Inteligência de Segurança Pública” (HAMADA; MOREIRA, 2020, p. 10).

2.7 Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais

Os serviços de inteligência, teoricamente, deveriam compartilhar conhecimentos. Há uma tendência entre os serviços de inteligência à retenção de conhecimentos, sejam eles disponíveis, sensíveis ou sigilosos, até que as chefias desses serviços sejam capazes de entregar esses conhecimentos aos tomadores de decisão (HULNICK, 2006; MOREIRA; BAX; HAMADA, 2022, p. 154).

Um esforço para estimular as comunicações entre as agências de inteligência é o estabelecimento de sistemas de inteligência, em que essas agências tenham representação e seus representantes possam conversar facilmente com seus pares, mesmo informalmente, para discutir eventos e informações recebidas (HULNICK, 2006).

Modernamente a inteligência “atua por meio de redes humanas de relacionamento, estas só serão eficazes se os seus integrantes puderem atuar de forma colaborativa, sincera, estando todos alinhados segundo as direções táticas e estratégicas propostas” (CARDOSO JÚNIOR, 2005, p. 34).

Os serviços e sistemas de inteligência precisam uns dos outros para cumprir suas atribuições. Sozinhos, nem mesmo o esforço conjunto de todos os serviços de inteligência dos Estados Unidos da América (EUA), presumivelmente uma das maiores e tecnicamente mais avançadas comunidades de inteligência do mundo, serão suficientes para lidar com a gama diversificada, interdependente e complexa de ameaças enfrentadas (TUINIER; ZAALBERG; RIETJENS, 2022).

Especificamente em relação a sistemas de inteligência, Yelamos, Goodman e Stout (2022) afirmam que muitas vezes são identificados como comunidade de inteligência. O termo comunidade sugere uma entidade coletiva que compartilha características e valores. Segundo os autores, a cultura de inteligência deriva de uma cultura nacional e segue em grande parte o mesmo ciclo de influências (*input*) e saídas resultantes, na forma como uma comunidade desenvolve sua própria cultura e identidade. As influências (insumos) são muitas vezes ambientais, tais como a geografia, os recursos e a paisagem em que está inserida, bem como a ação humana, como, por exemplo, o avanço científico e a interação com outras comunidades. Essas contribuições, ao longo do tempo, unem-se para formar uma história de experiências compartilhadas e influenciar os valores da comunidade.

Menezes e Gomes (2006) afirmam que algumas agências de inteligência, em se tratando de cultura organizacional, é vigente a questão do “secretismo”, sendo uma barreira ao compartilhamento de conhecimentos intra e interorganizacionalmente. Os autores afirmam ainda que, com raras exceções, cada agência de inteligência guarda para si o conhecimento, enquanto fonte de poder, como garantia de privilégio especial ao seu detentor.

No campo da inteligência de segurança pública, enquanto ferramenta para compartilhamento de conhecimento interorganizacional dos órgãos de segurança pública (PYTLOWANCIV; SILVA, 2022), para que ocorra o compartilhamento de conhecimento, o estado deve aprimorar os seus sistemas de inteligência com o estabelecimento de canais formais (GOMES, 2009) e fortalecendo o sentimento de comunidade e compartilhamento de conhecimento (YELAMOS; GOODMAN; STOUT, 2022).

No Brasil, no ano de 1999, foi instituído o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN), e, posteriormente, outros sistemas foram criados, dentre os quais o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública (SISP) e, especificamente no estado de Minas Gerais, o SEISP-MG.

O SISBIN, instituído pela Lei nº 9.883/1999, possui objetivo de integrar as ações de planejamento e de execução das atividades de inteligência do Brasil. Trata-se de um espaço que reúne, atualmente, 48 órgãos federais, os quais compartilham conhecimentos com vistas ao assessoramento dos mais variados tomadores de decisão, e no fornecimento de subsídios ao Presidente da República nos assuntos de interesse nacional. A lei em questão conceituou a inteligência como sendo “a atividade que objetiva a obtenção, análise e disseminação de conhecimentos dentro e fora do território nacional sobre fatos e situações de imediata ou potencial influência sobre o processo decisório e a ação governamental e sobre a salvação e a segurança da sociedade e do Estado” (BRASIL, 1999).

A coordenação do SISBIN cabe à Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), enquanto organismo central, e o estabelecimento dos parâmetros e limites de atuação da atividade de inteligência encontra-se prevista na Política Nacional de Inteligência (PNI) e na Estratégia Nacional de Inteligência (ENI).

O SISP, criado pelo Decreto nº 3.695/2000, trata-se especificamente ao campo da segurança pública. Destina-se a coordenação e a integração das atividades de inteligência de segurança pública no Brasil, bem como “suprir os governos federal e estaduais de informações que subsidiem a tomada de decisões”. Aos integrantes do mencionado subsistema de inteligência foram atribuídas as tarefas de identificação, acompanhamento e avaliação, no âmbito de suas competências, das “ameaças reais ou potenciais de segurança pública e produzir conhecimentos e informações que subsidiem ações para neutralizar, coibir e reprimir atos criminosos de qualquer natureza” (BRASIL, 2000).

A coordenação do SISP é de responsabilidade da Diretoria de Operações Integradas e de Inteligência da Secretaria Nacional de Segurança Pública do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), integrado e intermediado pelas agências de inteligência das organizações de segurança pública federais, estaduais e distritais (BRASIL, 2023). O estabelecimento dos parâmetros e limites de atuação da atividade de inteligência no SISP encontra-se balizado na Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública (PNISP) e na Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública (ENISP).

O Decreto Estadual nº 47.797/2019 cria o SEISP-MG, com a finalidade coordenar e integrar as ações de planejamento e execução das atividades de inteligência no estado de Minas Gerais e subsidia a SEJUSP e as demais instituições de segurança pública do estado de Minas Gerais na tomada de decisões (MINAS GERAIS, 2019). Coordenado por um Conselho Gestor, de caráter colegiado, consultivo, propositivo e deliberativo, o SEISP-MG é composto de representantes das agências de inteligência efetivas, quais sejam, pela Superintendência de Inteligência e Integração da Informação da SEJUSP (Agência Central do SEISP-MG); e as Agências Centrais de Inteligência da Polícia Militar de Minas Gerais, Polícia Civil de Minas Gerais, Corpo de Bombeiros Militares de Minas Gerais e Departamento Prisional de Minas Gerais; todos eles vinculados à Câmara de Coordenação das Políticas de Segurança Pública (CCPSP), bem como integrante do SISP, em nível nacional.

É um sistema cooperativo e de coordenação e integração da atividade de inteligência em Minas Gerais, o qual subsidia as instituições de segurança pública na tomada de decisões, mediante a produção e salvaguarda de conhecimentos de interesse da segurança pública (MOREIRA; BAX, 2021a)

As agências de inteligência denominadas efetiva, no âmbito do SEISP-MG, são aquelas que pertencem à estrutura organizacional do poder executivo do estado, a qual participa diretamente na produção de conhecimentos de interesse da segurança pública e defesa social (MINAS GERAIS, 2019).

Nesse sentido, o recorte para a presente pesquisa será direcionado às agências de inteligência efetiva do SEISP-MG, por comporem, diretamente, a primeira linha de produção de conhecimentos na área de segurança pública e defesa social.

As organizações que compõem a SEJUSP possuem, em suas estruturas organizacionais, unidades especializadas (Agências de Inteligência) constituídas para o exercício da atividade de inteligência. Entende-se como unidade especializada para o exercício da atividade de inteligência aquela que apresenta as seguintes características: submete-se à legislação específica que lhe incumbe tal atribuição; tem com atividade-fim a produção e/ou a proteção/salvaguarda do conhecimento; tem pessoal especializado para, prioritariamente, senão exclusivamente, executar operações de inteligência, ou seja, a busca de dados protegidos ou negados (MACHADO, 2010).

Os trabalhos e os resultados apresentados pela atividade de inteligência no SEISP/MG estão presentes de forma prática, em todos os níveis assessoriais (político, estratégico, tático e operacional), dispostos em sistema e atuando em prol da busca por resultados significativos para a produção de segurança pública em Minas Gerais (SANTOS, 2020). Essa atividade especializada deve orientar a atividade precípua no âmbito da segurança pública e embasada constitucionalmente.

Deve-se considerar que as unidades de inteligência que serão objeto de análise nesta pesquisa são as que produzem conhecimentos para o nível estratégico do órgão. O Quadro 32 demonstra a atual situação das Instituições do Estado de Minas Gerais que possuem sistemas e/ou organismos de inteligência; os principais destinatários do conhecimento e a espécie de inteligência que executam.

Quadro 32 – Organismos e sistemas de inteligência das Instituições de Segurança Pública do Estado de Minas Gerais

Organização	Sistema de Inteligência	Agência Central	Destinatário Primário	Principal gênero e/ou espécies de inteligência
Polícia Militar	Sistema de Inteligência da Polícia Militar	Diretoria de Inteligência	Comandante-Geral da Polícia Militar de Minas Gerais	Inteligência Policial Militar
Polícia Civil	Sistema de Inteligência da Polícia Civil	Coordenação-Geral de Segurança da Polícia Civil	Chefe da Polícia Civil de Minas Gerais	Inteligência Policial Judiciária
Corpo de Bombeiros Militar	Sistema de Inteligência do Corpo de Bombeiros Militar	Segunda Seção do Estado-Maior – BM2	Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar	Inteligência Bombeiro Militar

Organização	Sistema de Inteligência	Agência Central	Destinatário Primário	Principal gênero e/ou espécies de inteligência
Polícia Penal	Não possui.	Assessoria de Informação e Inteligência Prisional	Chefe do Departamento Penitenciário de Minas Gerais	Inteligência Prisional
Subsecretaria de Inteligência e Atuação Integrada	Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública	Superintendência de Inteligência e Integração da Informação	Secretário de Justiça e Segurança Pública	Inteligência de Segurança Pública
Subsecretaria de Atendimento Socio-educativo	Não possui.	Agência Central de Inteligência Socioeducativa	Subsecretaria de Atendimento Socio-educativo	Inteligência Socioeducativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) possui suas atribuições constitucionais na CF/88 e na Constituição do Estado de Minas Gerais de 1989, sendo uma instituição autônoma da Administração Pública Direta, subordinada diretamente ao governador do Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2020). A atividade de inteligência, exercida na PMMG, encontra-se sistematizada no Sistema de Inteligência da Polícia Militar (SIPOM). O SIPOM, por intermédio de suas agências de inteligência, possui como finalidade a manutenção do fluxo informacional de segurança pública da Organização, “com vistas a antecipar, em tese, a criminalidade e a violência, e qualificar as ações do policiamento ostensivo preventivo e repressivo” (MINAS GERAIS, 2019b, p. 56). A agência de inteligência que exerce as atribuições de agência central do SIPOM é a Diretoria de Inteligência – DINT (MINAS GERAIS, 2016).

A Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG) possui suas atribuições constitucionais na CF/88 e na Constituição do Estado de Minas Gerais de 1989, sendo uma instituição autônoma da Administração Pública Direta, subordinada diretamente ao governador do Estado de Minas Gerais, cabendo-lhe as funções de polícia judiciária e a apuração, no Estado, das infrações penais, exceto as militares, além das atividades de polícia técnico-científica, identificação civil e criminal e expedição e controle de documentos de automóveis e de seus condutores (MINAS GERAIS, 2020). A atividade de inteligência, exercida na PCMG, encontra-se sistematizada no Sistema de Inteligência da Polícia Militar de Minas Gerais (SIPC), sendo a Agência Central a Coordenação-Geral de Segurança da Polícia Civil.

O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) possui suas atribuições constitucionais na CF/88, na Constituição do Estado de Minas Gerais de 1989 e na Lei Complementar nº 54/1999, cabendo-lhe, basicamente, as ações preventivas e de combate a sinistros e catástrofes, além de estar apto a atuar na defesa interna, assim como a Polícia Militar, por serem forças auxiliares e reservas do Exército (MINAS GERAIS, 2020). A atividade de inteligência, exercida no CBMMG, encontra-se sistematizada no Sistema de Inteligência do Corpo de Bombeiros Militar (SICORBOM), sendo a Agência Central a Segunda Seção do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros Militar (BM-2).

A Polícia Penal de Minas Gerais (PPMG), por intermédio do Departamento Penitenciário de Minas Gerais (DEPEN-MG), tem como competência, no âmbito da sua esfera de atuação, planejar, disciplinar, organizar, coordenar e gerir o sistema prisional, assegurando a efetiva execução das decisões judiciais, provendo a segurança nas Unidades Prisionais, a humanização do atendimento e a ressocialização dos indivíduos privados de liberdade, com atribuição, entre outras, de coordenar as atividades de informação e inteligência do sistema prisional (MINAS GERAIS, 2019, s.p.). A Assessoria de Informação e Inteligência Prisional tem como competência gerir a atividade de inteligência prisional, inclusive no âmbito das Unidades Prisionais e administrativas do DEPEN-MG, a fim de subsidiar as tomadas de decisão, com atribuições, entre outras, de supervisionar as atividades de inteligência, de contrainteligência, de inteligência estratégica, de operações de inteligência, obtendo subsídios informativos, produzindo e salvaguardando informações e conhecimentos acerca do sistema prisional e coordenar, controlar e fiscalizar as atividades de inteligência prisional (MINAS GERAIS, 2019, s.p.). A Assessoria de Informação e Inteligência é subordinada hierarquicamente ao DEPEN-MG e tecnicamente subordinada à Subsecretaria de Inteligência e Atuação Integrada (SUINT).

A SEJUSP é um dos órgãos que integra a administração direta do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, sendo a secretaria responsável por implementar e acompanhar a política estadual de segurança pública, integrada com a PMMG, PCMG e o CBMMG e a política estadual de justiça penal, em articulação com o Poder Judiciário e os órgãos essenciais à Justiça. Possui como competência o planejamento, a elaboração, a deliberação, a coordenação, gestão e a supervisão das ações setoriais a cargo do Estado relativas, entre outras, “à integração das atividades de inteligência de segurança pública no âmbito do Estado, zelando pela salvaguarda e pelo sigilo da informação e coibindo o acesso de pessoas ou órgãos não autorizados” (MINAS GERAIS, 2019, s.p.).

A atividade de inteligência, exercida na SEJUSP, encontra-se sistematizada no SEISP-MG, possuindo no organograma da SEJUSP a Subsecretaria de Inteligência e Atuação Integrada (SUINT), a qual tem como competência a promoção do arranjo interinstitucional sistêmico e de governança compartilhada do SEISP-MG e da política de integração de segurança pública, atuando como órgão central, de forma a proporcionar o alinhamento das instituições e dos sistemas, com atribuição, entre outras, a promoção e coordenação da integração da atividade de inteligência e propor diretrizes para os órgãos de segurança pública (MINAS GERAIS, 2019, s.p.). A agência de inteligência que exerce as atribuições de agência central do SEISP-MG é a Superintendência de Inteligência e Integração da Informação (SI3).

A Subsecretaria de Atendimento Socioeducativo possui como agência de inteligência responsável pelas funções de agência central a Agência Central de Inteligência Socioeducativa (ACIS), tendo como finalidade a produção, salvaguarda e promoção da difusão do conhecimento, cooperativa e integrada, oriundos da inteligência, visando à prevenção, neutralização e repressão de ações adversas criminosas no âmbito do Sistema Socioeducativo de interesse da segurança da sociedade e do Estado. Dentre as suas atribuições gerais, destacam-se o compartilhamento de conhecimentos relevantes e a colaboração com organismos que compõem a SEJUSP (MINAS GERAIS, 2021, s.n).

3 METODOLOGIA

A pesquisa é caracterizada como exploratória, a partir da formulação de problemas mais precisos e, ainda, hipóteses que sejam pesquisáveis que poderão ser mencionadas em estudos posteriores, considerando que existe a necessidade de reunir uma base conceitual e teórica para elucidar o seu objeto. O tema é pouco explorado, o que dificulta a formulação de hipóteses que possam ser precisas e, ainda, operacionalizáveis (GIL, 2007, p. 43).

3.1 Visão geral da pesquisa

Trata-se de pesquisa qualitativa, a fim de avaliar como ocorre o compartilhamento de conhecimento interorganizacional nas agências de inteligência que compõem o SEISP-MG. A pesquisa qualitativa se fundamenta pela aproximação em relação ao objeto estudado, de forma a entender os elementos contextuais e suas inter-relações com profundidade, ou seja, busca-se compreender significados, organizar as informações e construir conceitos, realizando um relato descritivo, detalhado e rico, baseados em dados verbais e visuais que surgem de dados empíricos e coletados de forma sistemática (FIRMIN, 2008; GODOY, 2005; MAANEN, 1979).

A pesquisa aplicada tem como principal característica o interesse na aplicabilidade, utilização e consequências práticas dos conhecimentos (GIL, 2008). É definida como aquela que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p. 26).

Nesse tipo de pesquisa, os dados são coletados preferencialmente nos contextos em que os fenômenos são construídos, onde é fundamental a interação entre o pesquisador, principal instrumento de coleta e análise dos dados, e os pesquisados. É importante que o estudo apresente uma estrutura coerente, consistente, com originalidade e nível de objetivação suficientes para merecer a aprovação científica (DIEHL; TATIM, 2004; GODOY, 2005).

Desse modo, a pesquisa é aplicada pois procura fazer com que o conhecimento obtido possa atender as demandas práticas da temática. É qualitativa uma vez que vai em busca das percepções dos chefes das agências de inteligência efetivas das organizações que fazem parte do SEISP-MG, avaliando contextos, condições, perspectivas, entre outros. É exploratória pois trata-se de um tema pouco explorado em pesquisas e com carência de referenciais.

3.2 Delimitação da pesquisa

O objeto de pesquisa é avaliar como ocorre o compartilhamento de conhecimento interorganizacional no contexto do processo SECI no SEISP-MG.

Serão utilizadas as técnicas concernentes à documentação indireta e à documentação direta, “consideradas conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência, são, também, a habilidade para usar esses preceitos ou normas na obtenção de seus propósitos” (MARCONI; LAKATOS (2009, p. 224). A técnica de coleta de dados será a documentação indireta, utilizando-se a pesquisa bibliográfica. O Quadro 33 relaciona os objetivos do projeto a ser considerado durante a realização da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de análise a serem utilizadas.

Quadro 33 – Objetivos de pesquisa, instrumentos de coleta de dados e técnicas de análise

Ordem	Objetivos específicos	Instrumento de coleta de dados (Ações)	Técnica de análise de dados
a)	Identificar as características organizacionais das agências de inteligência que compõem o SEISP-MG.	Pesquisa documental Pesquisa bibliográfica Pesquisa de campo	Análise documental
b)	Mapear a literatura sobre o compartilhamento do conhecimento interorganizacional	Pesquisa documental Pesquisa bibliográfica	Análise documental
c)	Identificar as contribuições da Ciência da Informação para a inteligência de segurança pública.	Pesquisa bibliográfica	Análise documental
d)	Diagnosticar como ocorre o compartilhamento de conhecimentos entre as agências de inteligência do SEISP-MG.	Pesquisa documental Pesquisa de campo Entrevista	Análise documental Análise de conteúdo
e)	Compreender o compartilhamento de conhecimento interorganizacional entre as agências de inteligência.	Pesquisa documental Pesquisa de campo Entrevista	Análise documental Análise de conteúdo
f)	Propor ações de melhorias a partir do diagnóstico realizado sobre o compartilhamento de conhecimento	Pesquisa documental Pesquisa de campo Entrevista	Análise documental Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor (2022), adaptado de Moreira e Bax (2021a).

O método de abordagem será o hipotético-dedutivo, o que “se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese” (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 106).

A pesquisa se caracteriza como descritiva, pois pretende expor as características de determinado fenômeno, conhecendo, interpretando e buscando oferecer novas visões acerca da realidade estudada (MATIAS-PEREIRA, 2010; VERGARA, 2006; VIEIRA, 2002); busca levantar opiniões, percepções ou associações para compreender os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, através do uso de métodos científicos (GIL, 1999); geralmente é realizada por pesquisadores sociais que se preocupam com a atuação prática e buscam oferecer, com seus estudos, novas visões acerca de uma realidade (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Segundo o procedimento técnico, recorre-se tanto à pesquisa bibliográfica, a partir do material desenvolvido por outros autores sobre os assuntos aqui tratados, quanto a pesquisa documental, que se vale de materiais que não receberam tratamento analíticos ou que ainda podem ser reanalisados de acordo com o objetivo do trabalho (DIEHL; TATIM, 2004).

O estudo será realizado utilizando dois tipos de coleta de dados: análise documental e entrevista semiestruturada.

A análise documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de conceitos, conhecimentos, comportamentos, grupos, indivíduos, entre outros (CELLARD, 2008). Nesse entendimento, propõe-se a análise das legislações e outros documentos afins que tratam sobre a atividade de inteligência no Brasil, em geral, e sobre a inteligência de segurança pública, em específico, constituindo a coleta de dados secundários.

A coleta de dados primários será por entrevistas individuais com roteiro semiestruturado (APÊNDICE A), que serão gravadas, com autorização dos entrevistados, e posteriormente transcritas para então serem analisadas. O foco do estudo é a percepção do agente (chefe da Agência Central de Inteligência), na posição de tomador de decisão, quanto a ocorrência de compartilhamento de conhecimento interorganizacional.

Os critérios de inclusão para as pessoas entrevistadas foram: 1) trabalhar em uma das agências de inteligência que compõem o SEISP-MG; 2) atuar em um cargo de chefia (chefe de Agência Central de Inteligência).

Em relação ao primeiro critério de inclusão, considera-se como as agências de inteligência que compõem o SEISP-MG as agências centrais de inteligência da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública, da Polícia Militar de Minas Gerais, Polícia Civil de Minas Gerais, Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, Polícia Penal de Minas Gerais, Subsecretaria de Inteligência e Atuação Integrada e Subsecretaria de Atendimento Socioeducativo.

Por entrevista, entende-se o encontro de duas pessoas com o objetivo de obter do entrevistado informações a respeito de um determinado assunto mediante uma conversação. A amostra dos entrevistados é não probabilística. O pesquisador se dirigirá a determinados elementos típicos da população que se deseja estudar, no caso tomadores de decisão no âmbito da segurança pública de Minas Gerais, de forma intencional (DIEHL; TATIM, 2004).

O roteiro de entrevista (Apêndice B) foi elaborado a partir dos resultados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica contribuiu para a elaboração do roteiro de entrevista por permitir a identificação de como ocorre o compartilhamento de conhecimento mais apropriado para a temática proposta. Já a pesquisa documental tornou-se importante para a realização da contextualização do modelo de compartilhamento de conhecimentos para a temática da inteligência segurança pública do estado de Minas Gerais, objeto desta pesquisa. Através da pesquisa documental levantou-se as informações necessárias a respeito das agências de inteligência de segurança pública do estado de Minas Gerais.

A pesquisa foi realizada com a amostra formada a partir da técnica de amostragem não-probabilística por conveniência, em que participaram da amostra pessoas dispostas a colaborar. Trata-se de um método útil a fim de que se possa estudar populações com maior nível de dificuldade de serem acessadas ou estudadas, ou ainda as quais não há precisão de quantitativos (BERNARD, 2005).

Assim, foram entrevistados 06 (seis) profissionais que desempenham a função de chefe de agência de inteligência, especificamente agência central e que é integrante do SEISP-MG, e que possuem notório saber sobre a atividade de inteligência de segurança pública.

Os dados coletados por meio das entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo, que consiste em descrever de forma objetiva e sistemática o conteúdo da comunicação realizada, classificando-as em um conjunto de categorias de análise apropriadas com base nos objetivos e no referencial teórico da pesquisa. A análise de conteúdo se fundamenta não apenas naquilo que a mensagem diz, mas considera o seu contexto, os dados e suas circunstâncias, de onde surgem características qualitativas (CARLOMAGNO; ROCHA, 2016; BARDIN, 2016).

A análise de conteúdo é utilizada em pesquisas na área da Ciência da Informação, com potencial de aplicação em pesquisas qualitativas ou de estudos mistos, ressaltando a importância de sua aplicação de maneira séria e responsável (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Foram realizadas as transcrições das entrevistas, sendo a técnica para a análise dos dados a análise de conteúdo, contemplando as três etapas estabelecidas de acordo com Bardin (2016), com o objetivo de conferir significação aos dados coletados: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise consistiu em sistematizar as ideias iniciais trazidas pelo referencial teórico e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas. Essa fase compreendeu a leitura geral do material a ser analisado, de forma que o analista conduziu as operações sucessivas de análise. Sendo o material de análise as entrevistas, estas devem estar transcritas (SILVA; FOSSÁ, 2015). É a fase de organização, quando é necessário estabelecer um programa que seja preciso e, ao mesmo tempo, flexível, ou seja, que permita a introdução de novos procedimentos no decurso da análise (BARDIN, 2016).

O roteiro da entrevista foi elaborado como base no referencial teórico e os objetivos e problema de pesquisa. Após a realização das entrevistas, as quais foram gravadas, também foram transcritas e realizadas leituras flutuantes que se tornaram cada vez mais intensas com a junção das respostas para cada questionamento feito aos entrevistados. Para que a análise fosse válida, o analista obedeceu às categorias de fragmentação da comunicação, dadas pelas seguintes regras: homogeneidade; exaustão; exclusividade; adequação ou pertinência (BARDIN, 2016).

Na segunda etapa, exploração do material, consistiu na construção das operações de codificação, delimitando as unidades de codificação ou unidades de registro, que podem ser: a palavra, a frase, o minuto. Em cada unidade de registro foram identificadas as palavras-chaves, para realizar uma primeira categorização, as quais foram agrupadas de acordo com temas correlatos, dando origem às categorias iniciais. As categorias iniciais foram agrupadas

por temas, os quais deram origem às categorias intermediárias que, repetidos os agrupamentos, originarão as categorias finais (BARDIN, 2016; SILVA; FOSSÁ, 2015).

As categorizações possibilitaram as inferências. O interesse não está na descrição lógica dos conteúdos, mas no que estes poderão ensinar após serem tratados relativamente às teorias (ou outras coisas). A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, onde o analista trabalha com vestígios, tirados do tratamento das mensagens que manipula, para inferir conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre seu meio. A inferência intermedia a descrição e a interpretação (BARDIN, 2016).

As unidades de registro foram delimitadas considerando quem são os sujeitos da pesquisa (caracterizados nos resultados e discussão) e seu lugar de fala, relacionando-os com abordagens do referencial teórico e os objetivos da pesquisa. Depois, as unidades foram agrupadas pela semântica dos recortes, ou seja, pelo significado que as palavras têm no contexto de fala. Dessa forma, foram aprimoradas as análises até se chegar as duas categorias finais.

A terceira fase compreendeu no tratamento dos resultados, suas inferências e interpretações, captando os manifestos coletados nas entrevistas, comparando-os e ressaltando os aspectos considerados semelhantes, bem como os diferentes (SILVA; FOSSÁ, 2015). Dessa forma, o estudo buscou, com uso das entrevistas e da análise de conteúdo, abordar o problema de pesquisa e atingir seus objetivos.

Para facilitar a análise do conteúdo, foi utilizado o *software* denominado *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Texte set de Questionnaires* (IRaMuTeQ), desenvolvido por Pierre Ratinaud (2009). Este *software* faz uso da linguagem estatística R e Python. Esse *software* tem sua funcionalidade por meio da lematização, no sentido de flexionar uma palavra ou conceitos a determinados lemas, a fim de que seja possível identificar os lexemas conforme a ideia que o entrevistado quer transmitir. O IRaMuTeQ possui regras próprias e específicas de lematização, de forma que os verbos são convertidos ao infinitivo, os substantivos ao singular e os adjetivos ao masculino singular. Tal lematização é proveniente dos dicionários que possui, sem realizar a desambiguação, carecendo assim que o pesquisador estabeleça as substituições e padronização de determinados elementos (FERNANDES, 2016; CAMARGO; JUSTO, 2013; MELO, 2021).

Os conteúdos obtidos com o processo de análise de dados são apresentados conforme o destacado no capítulo, procurando demonstrar, dentre seus aspectos, os fatores de maior relevância obtidos. As análises realizadas pelo IRaMuTeQ se deram no sentido de proporcionar: Análise Fatorial por Correspondência (AFC), Análise de Similitude, Classificação Hierárquica Descendente, Teste qui-quadrado e Nuvem de Palavras. Conforme descrito no Quadro 34.

Quadro 34 – Análises utilizando o *software Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Texte set de Questionnaires*

Tipo de análise	Descrição	Embasamento teórico
Análise Fatorial por Correspondência	Representação gráfica dos dados para ajudar a visualização da proximidade entre classes ou palavras.	Fernandes (2016)
Análise de Similitude	Mostra um grafo que representa a ligação entre palavras do <i>corpus</i> textual, sendo possível inferir a estrutura de construção do texto e os temas de relativa importância, a partir da co-ocorrência entre as palavras.	Salviati (2017)
Classificação Hierárquica Descendente	O sistema procura obter classes formadas por palavras que são significativamente associadas com aquela classe (a significância começa com o qui-quadrado = 2), apresentando um esquema hierárquico de classes, tornando possível inferir quais ideias o <i>corpus</i> textual deseja transmitir.	Salviati (2017)
Teste qui-quadrado	A partir de frequência mínima escolhida é possível calcular as frequências e os valores de correlação qui-quadrado de cada palavra do <i>corpus</i> .	Fernandes (2016)
Nuvem de Palavras	Agrupar as palavras e as organiza graficamente em função da sua frequência.	Salviati (2017)

Fonte: Elaborado pelo autor (2022), adaptado de Melo (2021).

As 06 (seis) entrevistas foram organizadas em forma de textos individuais, sendo que com base no conhecimento individual dos entrevistados, muitas expressões e termos congêneres foram explicitados de formas diferentes para relatar os mesmos elementos. Desta forma, houve a padronização de todo o *corpus* textual, sendo criada uma lista de substituição (Apêndice B), visando identificar e categorizar os termos para obter-se resultados mais efetivos.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

4.1 Análise dos dados

O conteúdo das entrevistas foi transformando em um *corpus* textual, classificados pelo IRaMuTeQ, composto por 6 (seis) textos, em que emergiram 32.682 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), com 2.485 lemas, 2.209 formas ativas, 264 formas suplementares e 1.068 palavras com uma única ocorrência (intitulado de hapax). O conteúdo analisado foi dividido em 977 segmentos de textos, dos quais 759 (77,69%) foram categorizados em cinco classes, conforme mostrado no Quadro 35.

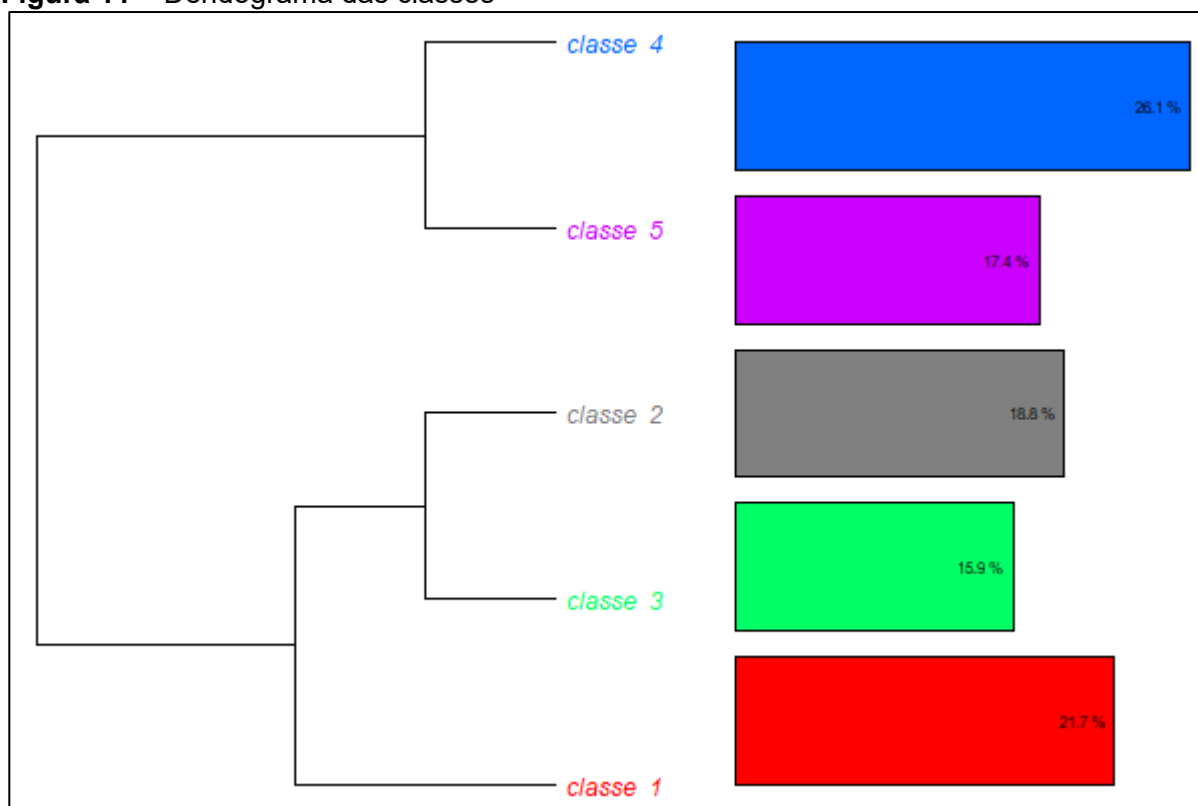
Quadro 35 – Categorização das classes

Classe	Quantidade de segmentos de textos	Percentual (%) correspondente aos segmentos de textos
Classe 1	165	21,74
Classe 2	143	18,84
Classe 3	121	15,94
Classe 4	198	26,09
Classe 5	132	17,39

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2023).

Para melhor visualização, o dendrograma das classes é mostrado na Figura 11.

Figura 11 – Dendrograma das classes

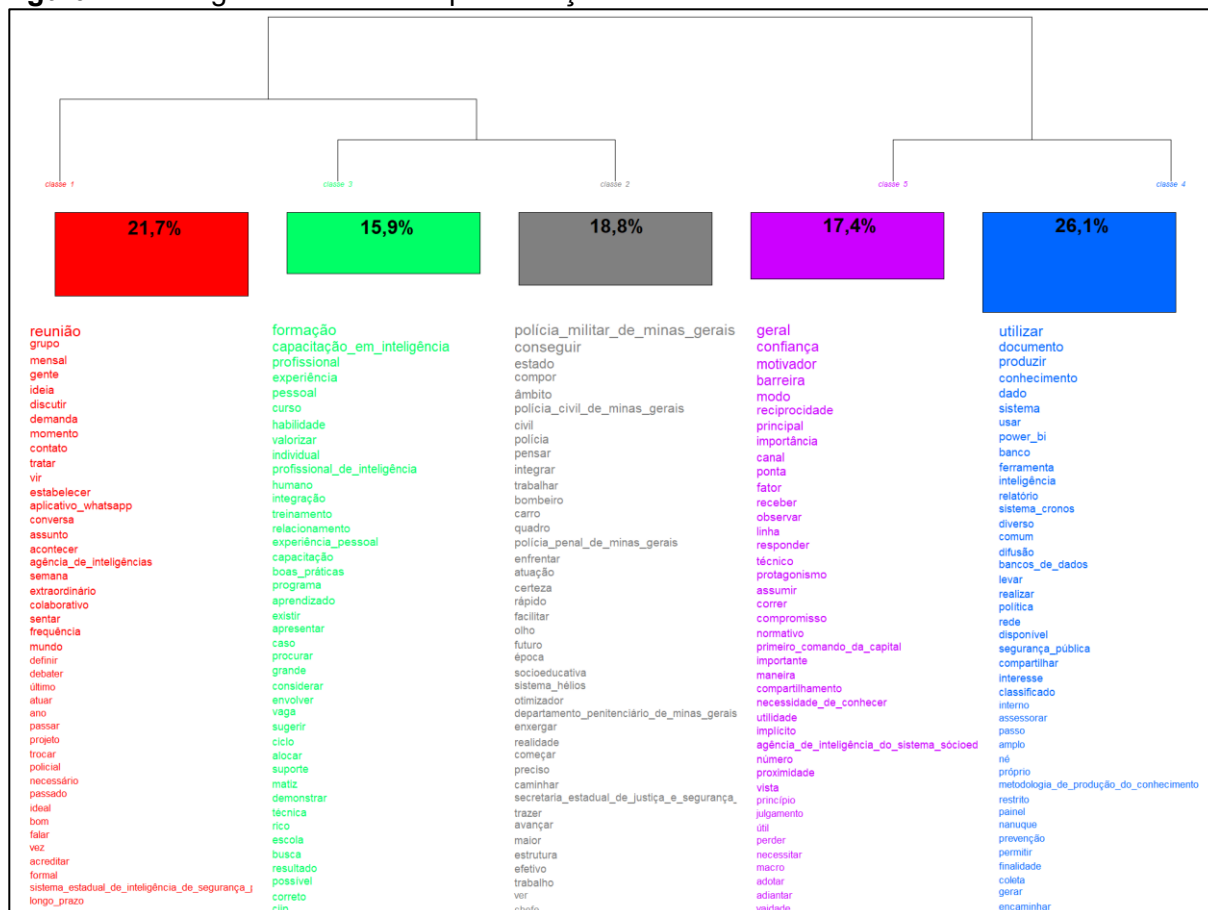


Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2023).

Nota: Gerado pelo aplicativo IRaMuTeQ.

Observa-se na Figura 11 que as 5 classes geradas se encontram, inicialmente, em 2 subcorpus. O primeiro subcorpus gerou as ramificações concernentes as classes 4 e 5. O segundo subcorpus gerou as ramificações contendo as classes 1, 2 e 3.

Figura 12 – Filograma sobre as representações das classes



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2023).

Nota: Gerado pelo aplicativo IRaMuTeQ.

Na Figura 12 é mostrado o filograma das representações das classes, sendo possível verificar em cada coluna das classes as palavras que se aproximaram por classe. A partir dessa figura, foi sugerida um nome para cada classe, tendo como parâmetro os dados da pesquisa contido no referencial teórico, conforme contido no Quadro 36.

Quadro 36 – Renomeação das classes a partir da análise do referencial teórico

Classe	Denominação (Categorização)
Classe 1	Espaço BA ou contexto capacitante
Classe 2	Problemas
Classe 3	Formação Profissional
Classe 4	Compartilhamento de conhecimento interorganizacional
Classe 5	Motivadores e Inibidores

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2023).

A Classe 1 compreende 21,7% do total do *corpus* analisado. É composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre $X^2 = 91,74$ (reunião) e $X^2 = 2,22$ (dizer), com destaque, nesse intervalo, às palavras reunião ($X^2 = 91,74$), grupo ($X^2 = 35,04$), mensal ($X^2 = 32,79$), ideia ($X^2 = 30,14$), discutir ($X^2 = 29,40$), demanda ($X^2 = 27,62$), conversa ($X^2 = 24,14$), agência_de_inteligências ($X^2 = 20,22$), colaborativo ($X^2 = 18,12$) e sistema_estadual_de_inteligência_de_segurança_pública_de_minas_gerais ($X^2 = 11,07$). Esta classe mostra que as Agências de Inteligência necessitam de um Espaço BA ou contexto capacitante para discutirem ideias com vistas à socialização.

Os fragmentos abaixo das entrevistas corroboram com a Classe 1:

[...] Essa é uma discussão excelente por quê, ocupar o mesmo espaço físico, que é de forma é esporádica, ou de forma frequente e regular é essencial para que a gente possa dialogar, isso é essencial. Sentar na mesma mesa, tomar o mesmo café, ainda que seja uma vez por semana, uma vez a cada 15 dias, ou ocupar efetivamente o mesmo espaço, isso é essencial. [...] Então essa ideia de espaço físico, ela é essencial, mas eu tenho percebido que ela não basta, não basta você colocar todo mundo numa sala, colocar uma sala bonita, um vídeo legal e falar "agora vamos trabalhar em conjunto". É importante definir os propósitos daquela atuação, definir métricas mesmo e cumprir com aquilo. Então a gente tem feito uma reformulação aqui, nós criamos uma sala de Operações_de_Inteligência, com esse nome genérico, passamos a admitir semanalmente, trazer cadeiras para outras instituições, mas a gente percebeu que não basta a instituição sentar ali. As vezes a instituição sentava, não tinha o que fazer, gerava uma desconfiança na equipe, "o que esse cara tá fazendo aqui, não vem, não conversa", porque não tinha um assunto. Eu falei não, não é assim que funciona. Nós vamos ocupar o mesmo espaço físico e a gente vai ter pauta. Então, eu recebia uma vez por semana, a cada 15 dias, mas com uma pauta específica, para daqui a 15 dias vamos discutir isso, isso e isso. Então sentar no mesmo espaço físico é fundamental, tenho percebido isso, aliás não há outro modelo que não modelo de trabalho_integrado. [...] Mas não basta colocar no mesmo espaço, tem que ter um fomento de propósitos para que isso aconteça [...]. (Entrevista_1).

[...] No mesmo espaço físico, eu acredito que é a integração, ela não depende necessariamente, para fins de um melhor é compartilhamento, de um espaço físico, ela precisa de um espaço de colaboração, e aí eu digo assim, que as Agência_de_Inteligência tenham de fato internalizado o seu real motivo de existir, seus objetivos e suas metas como uma agência. Então, um mesmo espaço físico nós temos experiências de que, de setores que buscaram a integração no mesmo espaço físico e não funcionou. Por quê? Porque a integração era iminentemente física, então o ambiente que tem que ser trabalhado não é um ambiente físico, ele pode vir como uma consequência de um alinhamento_profissional, vamos dizer assim, cognitivo, mas a alocação no mesmo espaço físico, eu tenho meus receios, porque já tive experiências nesse aspecto que não foram frutíferas porque a questão está na seleção do profissional e não do ambiente. Então, se há um ambiente de cooperação espontâneo, se existe uma integração, espontânea, não há necessidade de um espaço físico para que essa integração possa ocorrer, necessariamente não essa é, não existe essa necessidade. Tanto é que nesses, nos trabalhos exitosos do Sistema_Estadual_de_Inteligência_de_Segurança_Pública_de_Minas_Gerais, pontuais de segurança que envolveu todas as Agência_de_Inteligência, nós não estivemos envolvidos no ambiente_integrado físico, a gente reúne num ambiente_integrado físico para deliberações, a partir daí é feito a matriz_de_responsabilidade com cada Instituição recebendo uma missão ou um ponto de colaboração focal, quando for o caso, e após as ações, a realização das respectivas ações, ou o

fomento e a sugestão de ações a serem adotadas nos diversos níveis, Estratégico, Tático e Operacional. Então, como que no mesmo espaço físico pode contribuir? Pode contribuir se os entes, os profissionais que trabalharam estiverem muito bem avaliados, caso contrário o espaço físico por si só poderá ser mitigado em que se refere a sua importância [...]. (Entrevista_2).

Olha, tudo isso é possibilitado por esse objetivos_comuns de dar a melhor solução para situações que se apresentam e possibilitado por essa confiabilidade, por essa reciprocidade, e isso acaba demonstrando que a rapidez com que essa informação vai tramitar, por causa dessa proximidade, não que o mesmo espaço físico nem seja uma situação que é seja é totalmente favorável, mas um espaço físico pra uma reunião é uma coisa, mas para um ambiente_integrado de trabalho, na minha opinião não sei se é uma forma mas, é a melhor forma de lidar com isso, porque quando você pensa, quando se pensa que ambiente_integrado, estamos falando em questão em ambiente_integrado, por causa, seja no nível estratégico macro de Estado, seja regional, cada uma tem seu campo de trabalho. Mas o ambiente_integrado, quando na condição hoje que temos, participando de reuniões, participando de conversas, essa proximidade, essa confiabilidade ela possibilita que as coisas transmitem mais rápido. Atualmente no Estado nós temos aqui o Sistema Integrado na qual temos lá representantes, temos representantes aí das instituições lá no ambiente_integrado, mas ainda assim é muito pouco explorado pela agência [...] o que pode ser gerado, na verdade é isso, eu nem sei direito assim o que pode ser gerado por esse ambiente_integrado lá que nos, vai nos dar algum resultado. [...] como o ambiente_integrado é para trabalhar para contribuição geral, então estão favorecendo a segurança_pública, mas em ambiente, falando ambiente_integrado, se acredita que na rapidez que a informação vai, que o conhecimento poderá ser produzida através da informação que de lá venha a ser é gerado. [...] Espaço, esse espaço aí ele seria espaço próprio para o desenvolvimento do próprio sistema, onde teriam essas discussões, tem lá, são momentos de poder discutir conhecimentos, discutir Operações_de_Inteligência, projetos, nesse sentido, o senhor tem um espaço, no próprio Sistema, que as Agência_de_Inteligência, elas se pudessem, tivesse um momento ali específico para tratar isso, desvestindo de todas as questões. Totalmente favorável nesse sentido sim, totalmente. Agora, permanente, para ficar diuturnamente, não vejo necessidade, não vejo. Seria um espaço fluído ali que ele, naqueles momentos, principalmente de Operações_de_Inteligência interagências, análise de ambientes de momentos críticos, se pudesse ali desenvolver. Sim, sim, nesse sentido sim. [...] (Entrevista_4).

Em seguida é apresentada a análise gráfica da Classe 1, demonstrando a ramificação central em “Reunião” e o segundo tronco composto por “ideia”, interligando-se ao “Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais”, conforme figuras 13 e 14. Ambas as figuras apontam que a Classe 1 tem como tema central o Espaço BA ou contexto capacitante no âmbito do SEISP-MG.

Os fragmentos abaixo das entrevistas corroboram com a Classe 2:

[...] Os efetivos estão cada vez sendo mais diminuídos, isso é natural. As empresas estão enxugando os seus quadros de profissional_de_inteligência e investindo em tecnologia. Então o que o serviço público tem que caminhar também. Nós nunca vamos conseguir substituir o trabalho de análise de um homem, apesar de toda inteligência artificial, eu imagino que o homem é insubstituível em determinados pontos, que nós temos uma capacidade_gerencial de conhecimento que talvez não possa ser ensinada no que eles chamam lá de machine_learning, mas a tecnologia ela otimiza esse trabalho. Então, os próprios softwares de análise_de_vínculos, por exemplo, que buscam dados em diferentes bases e conseguem fazer essa integração desocupa, eles otimizam meses ou anos de análise. [...] Então a tecnologia ela é fundamental, ainda mais que a inteligência trabalha com obtenção, análise e difusão de dados. Então tecnologia ela é decisiva, e se nós não investimos em tecnologia nos próximos poucos anos, nós teremos problemas muito graves sobretudo pelo avanço da criminalidade cibernética, deep_web, dark_web, guerra cibernética. Se nós não avançarmos de forma significativa, e eu temo por isso, nós vamos passar por períodos muito difíceis. [...] (Entrevista_1).

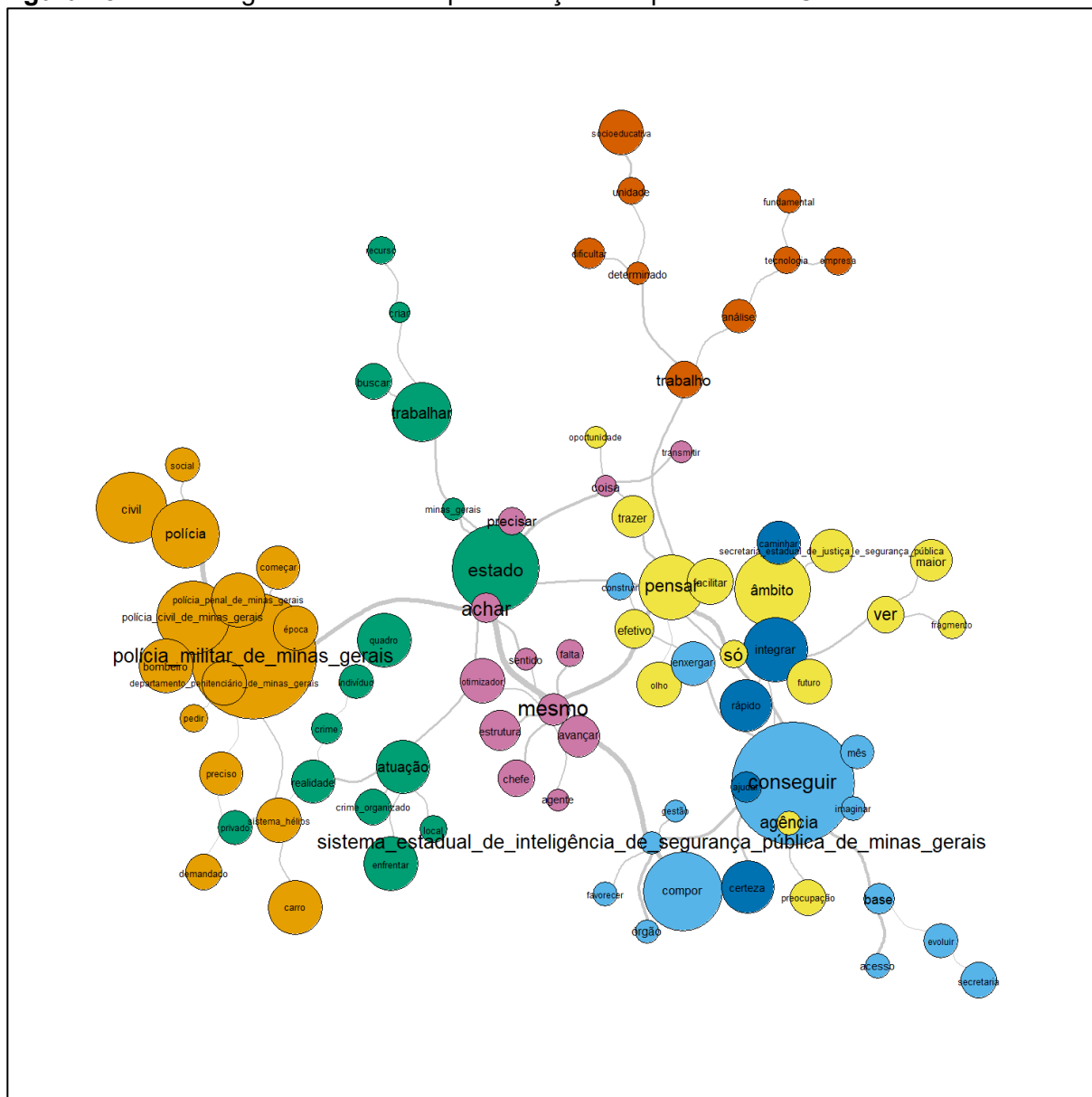
[...] Alguns bancos de dados são de uso_comum dos diversos órgãos de inteligência. Cada Instituição possui as suas estatísticas referente aos seus problemas específicos de forma que a Inteligência_de_Segurança_Pública vista como um gênero, e as inteligências de Polícia_Militar_de_Minas_Gerais, Polícia_Civil, inteligência_de_bombeiro_militar, Inteligência_de_Polícia_Federal, etc, Prisional, sejam vistas como espécie de um gênero grandioso chamado de Inteligência_de_Segurança_Pública, faz com que a gente opere algumas técnicas, e aí eu falo alguns bancos de dados, alguns meios de coleta próprios, e outros específicos que não são compartilhados. Então, existem questões, existem bancos de dados específicas das instituições que não são compartilhados. A gente compartilha os bancos de dados, os em comum, alguns poucos bancos de dados em comum, que são os mais importantes, mas existem outros bancos de dados locais que não são compartilhados, não são compartilhados. [...] Nós temos bancos de dados comuns genéricos, mas os bancos de dados específicos dos respectivas Órgão de Inteligência, esses não são compartilhados. [...] (Entrevista_2).

[...] por exemplo quando se tem a necessidade de algum, alguma experiência ou habilidade de alguém específico de outra agência, para suprir a necessidade de vocês e vice-versa, tipo você precisa lá treinar a equipe em tema "X", ocorre esse compartilhamento quando se pede tem uma reciprocidade, agência consegue compartilhar? Consegue, não de é, de uma forma mais tímida, não, a gente consegue mais de uma forma tímida. Não é algo que faça parte de um programa, não existe algo assim posto nesse sentido. Seria uma iniciativa? Sim, sim. E a depender de pessoas né, de iniciativas individuais, de um ou de outro, que alguns tem, e outros não, e você vai ficar à mercê dessas iniciativas. Não há um programa posto em que haja essa troca, mas necessitamos, também não no número que a gente necessita, sempre é um número muito reduzido, é um dos fatores também que eu penso é um problema na inteligência, porque é uma área que ao mesmo tempo valoriza muito a formação, a oferta também é muito precária. Então assim são coisas que são divergentes, não, não convergem uma com a outra, eu tenho uma área que eu necessito muito de um de um conhecimento, de uma capacitação_em_inteligência, e ao mesmo tempo que você, existe uma restrição muito grande na oferta dessas vagas, desses cursos. [...] (Entrevista_5).

Em seguida é apresentada a análise gráfica da Classe 2, demonstrando a ramificação central em “mesmo” e o segundo tronco composto por “conseguir”, interligando-se à

“Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais”, conforme figuras 15 e 16. Ambas as figuras apontam que a Classe 2 tem como tema central os problemas do compartilhamento interorganizacional no âmbito do SEISP-MG.

Figura 15 – Análise gráfica sobre a representação das palavras da Classe 2



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2023).

Nota: Gerado pelo aplicativo IRaMuTeQ.

nhecimento ($X^2 = 3,48$) e agência_de_inteligência ($X^2 = 3,04$). Esta classe aponta a preocupação das Agências de Inteligência que compõem o SEISP-MG com o processo de formação profissional, recrutamento e capacitação dos profissionais de inteligência no SEISP-MG.

Os fragmentos abaixo das entrevistas corroboram com a Classe 3:

[...] como nós temos um calendário de capacitação_em_inteligência promovido pela Agência_de_Inteligência, pela Diretoria_de_Inteligência (DINT) do Ministério_da_Justiça_e_Segurança_Pública, um calendário regular, com capacitação_em_inteligência, efetivamente, nós conseguimos fazer uma aprendizagem_ativa, não só dos profissional_de_inteligência que estão na Agência_de_Inteligência do Estado, mas das outras Agência_de_Inteligência. Então, isso acontece três, quatro, cinco, seis vezes por ano, de vir oportunidade de capacitação_em_inteligência e a gente conseguir direcionar isso, não só para a própria agência, mas como para as outras Agência_de_Inteligência que integram o Sistema_Estadual_de_Inteligência_de_Segurança_Pública_de_Minas_Gerais. Uma das nossas propostas de setor de ensino, e esse confesso que é um sonho mais antigo, que a gente tá tentando amadurecer no Sistema_Estadual_de_Inteligência_de_Segurança_Pública_de_Minas_Gerais é a criação da Escola_Estadual_de_Inteligência_de_Segurança_Pública [...]. Eu falo muito isso nas nossas reuniões que é importante a gente agir como pessoa jurídica. Agência_de_Inteligência "X", ela é forte, Agente Central "Y", é forte, Agente Central "Z", ela é forte, mas se nós unirmos as Agência_de_Inteligência e falarmos em um CNPJ de sistema estadual, de Sistema_Estadual_de_Inteligência_de_Segurança_Pública_de_Minas_Gerais, nós somos ainda mais fortes. Então, a nossa expectativa para este ano de 2022 é de lançarmos pelo menos um curso básico inicial, por exemplo, "Inteligência_de_Segurança_Pública I", em que ele será gerido e coordenado pelo Sistema Estadual, com um corpo docente de todas as Instituições que o compõem, para a gente fazer essa capacitação_em_inteligência ativa. Não só para os nossos membros ativos, mas também, dos novos_colaboradores ou de pessoas que as instituições enxerguem como futuros colaboradores [...]. (Entrevista_1).

Na Instituição existem setores de ensino específico da inteligência_de_segurança_pública, com algumas iniciativas. Então, nós possuímos uma Escola_de_Inteligência [...] um cardápio de treinamentos, um portfólio de cursos voltados para aprendizado e atualização desses profissionais, e inserimos na escola de casos na [...], um programa de educação_continuada. A educação_continuada não visa a formação, mas sim a atualização. Então, com esses dois esteios da Instituição, educação_continuada semanalmente, com aspectos de Inteligência_de_Segurança_Pública tática, e o cardápio de cursos de formação, a gente busca fechar a formação e a atualização nesse programa de treinamento. E ocorre, no que se diz respeito aos novos_colaboradores, os novos integrantes do Sistema, por assim dizer, existe realmente um fomento para que eles é participem dos cursos, principalmente os cursos básicos dia mais os demais cursos da Instituição e que participem de treinamentos inclusive em outras instituições e também em treinamentos que a própria escola do Sistema_Estadual_de_Inteligência_de_Segurança_Pública_de_Minas_Gerais promove, existe essa visão de que a gente, de que o profissional, dentro da Instituição, ele tem a matizes, tem a sua formação específica da Instituição e busque também aprimoramento em outros, em outras instituições, em outras escolas, em outros núcleos de formação de Inteligência_de_Segurança_Pública. [...] (Entrevista_2).

[...] nós temos aqui cursos internos e esses cursos eles são realizados aqui mesmo dentro da estrutura das CIIP [...] então a gente promove essa capacitação_em_inteligência interna, esse intercâmbio. É comum quando algum profissional_de_inteligência passa por algum daqueles cursos, sobretudo esses cursos, não esses EAD do Ministério_da_Justiça_e_Segurança_Pública, etc,

mas cursos mais relevantes digamos assim, é comum que esses profissional_de_inteligência tragam esse conhecimento adquirido e façam uma, uma espécie de repasse de conhecimento aqui para os demais, a fim de que eles entendam o que está acontecendo. Um exemplo, hoje mesmo nosso Diretor_de_Inteligência está fazendo um curso de produção do conhecimento da Marinha_do_Brasil lá em Brasília, vai ficar lá no período fazendo essa capacitação_em_inteligência. Isso é uma coisa que, ao retornar ele vai fazer esse repasse de conhecimento para os demais integrantes da diretoria. Então essa é uma forma, além disso nós temos os cursos da Academia_de_Polícia_Civil voltados para a atividade inteligência, nível básico e em níveis mais avançados, e que são inclusive pré_requisitos para o ingresso aqui não na Agência_de_Inteligência. [...] Nos falta ainda uma escola específica de inteligência, a exemplo de outras instituições que possuem, no caso da Polícia_Militar_de_Minas_Gerais, caso do Exército_Brasileiro, Marinha_do_Brasil, etc, mas nos falta isso ainda, mas a gente, na medida do possível, a gente tenta promover essa capacitação_em_inteligência, tanto para os que estão aqui quanto para os que pretendem vir para cá. [...] (Entrevista_3).

Em seguida é apresentada a análise gráfica da Classe 3, demonstrando a ramificação central em “Agência de Inteligência” e o segundo tronco composto por “curso”, interligando-se à “Inteligência de Segurança Pública”, conforme figuras 17 e 18. Ambas as figuras apontam que a Classe 3 tem como tema central a formação profissional dos agentes de inteligência no âmbito do SEISP-MG.

Os fragmentos abaixo das entrevistas corroboram com a Classe 4:

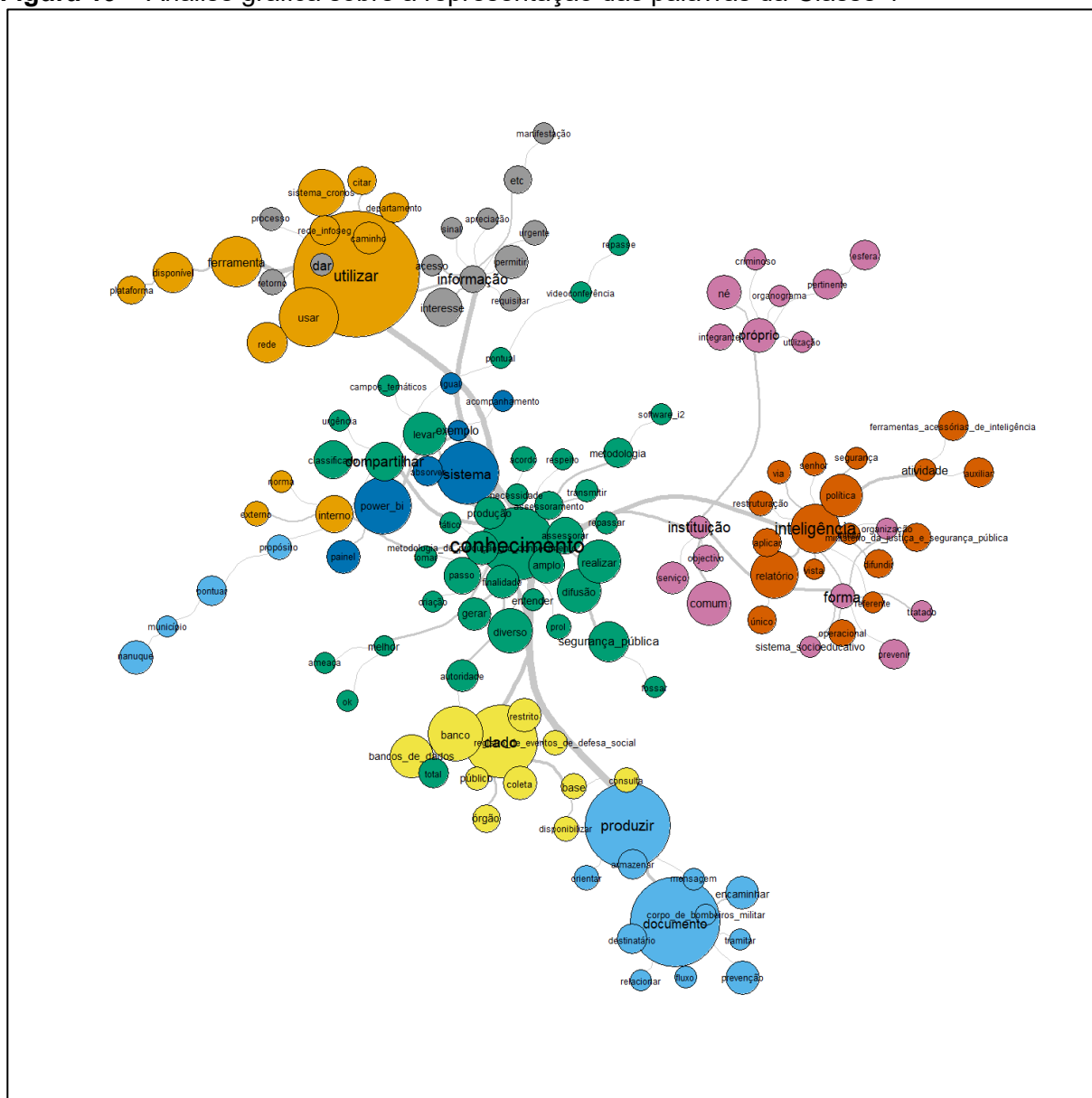
[...] Sempre que a gente fala de compartilhar alguma coisa, acho que essa seja a essência do seu trabalho [...]. Então, se todos nós fazemos o nosso trabalho, com a nossa missão institucional, não há prejuízo algum de eu ter uma informação que talvez interesse mais em instituição "X" ou "Y", e essa informação vai me auxiliar a tratar os meus próprios dados e minha própria forma de atuação. Então a gente, tentando romper no Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais com isso, mais uma relação pessoal, estabelecer uma relação de confiança, de amizade entre os gestores, para que esse compartilhamento seja cada vez mais frequente. E, penso que nós evoluímos muito do ano passado para esse no Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais, tendo reuniões, praticamente trimestrais, cheias de pautas técnicas e burocráticas que a gente tem que resolver da nossa rotina aqui e sobrava pouco tempo para bater um papo mesmo, para conversar sobre técnicas, sobre habilidades, sobre aquilo que tem funcionado etc, e aí as decisões do Subsistema de Inteligência de Segurança Pública são sempre em conjunto, apesar de haver uma coordenação, à presidência, essa coordenação é sempre horizontal, não tem hierarquia entre ninguém, é um espírito colaborativo mesmo entre todo mundo, e esse ano nós propusemos, e todos os membros do grupo aquiesceram, o que foi de transformar o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública em algo muito mais efetivo e algo muito mais é expressivo mesmo. Então as reuniões passaram a ser mensais neste ano. Nós passamos a discutir temas específicos que afetam as instituições. [...] Então, hoje nós temos um grupo de *Aplicativo_WhatsApp* para informações do Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais, estamos utilizando esse grupo que antes era mais dedicado a marcar a reunião com uma presença para discutir mesmo alguns assuntos, e isso vem crescendo e a gente tende a compartilhar isso não só nos contatos individuais, mas nas próprias reuniões do sistema estadual, mas repito isso é algo que está amadurecendo agora não era mesmo uma prática. [...] (Entrevista_1).

[...] A nível de Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais, como um sistema, existe um compartilhamento muito grande de metas em comum e de ações a serem adotadas em comuns pelas diversas Agência de Inteligência das diversas instituições que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais, mas com relação ao compartilhamento de aprendizados profissionais individuais e de experiências isso eu percebo que não existe, não existe essa interação, a minha, o meu, o profissional compartilhar sua experiência pessoal é algo que realmente que precisa ser devidamente fomentado, devidamente é adequado. O que existe são reuniões, integrações interAgência de Inteligência para atingir um objetivos comuns. Todavia a interação dessa experiência vai se dar especificamente nessas ocasiões, mas não existe algo contínuo, que busca que as experiências das Agência de Inteligências, das habilidades técnicas específicas [...]. Mas, como nós compartilhamos? Nós compartilhamos com, existem metas em comum, então nesse trabalho integrado é que é o, vamos dizer, o ambiente, o ambiente de colaboração, um ambiente em que ocorre isso em momentos específicos, não havendo uma perenidade, isso nessa questão. [...] (Entrevista_2).

[...] Hoje em dia, conhecimento é poder, sempre foi na história da humanidade. E, não seria diferente para a segurança pública. É assim enquanto defesa do estado, e sempre foi, e é assim na segurança pública. Quanto mais, se a gente imaginar que hoje nós temos uma, vivenciando uma situação de organizações criminosas atuantes no estado brasileiro aí que, cada vez eles estão efetivamente organizados né, e que hoje são um grande dilema enfrentado não só no âmbito de Minas Gerais, no estado, como no país inteiro, e

se enquanto a gente não adotar procedimentos integrados e compartilhamento efetivo de informações para viabilizar esse enfrentamento dessas organizações criminosas, a gente vai ficar perdendo, e a gente vai perder esse jogo. [...] O senhor tinha falado do Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais, mais anterior aí, que talvez se fosse aquela ideia de um, não de um órgão, mas se ele fosse semelhante a um Centro, é um Centro Integrado, ele talvez ganharia mais corpo Porque, por mais que a gente tenha encontros regulares, é diferente quando você tem um ambiente ali em que todos estão sentados ali o dia inteiro, por conta disso, é diferente, ainda mais quando você tem processos de trabalho bem claros e que promovemos e os interesses comuns e até mesmo próprios de cada instituição ali representada, isso favorece de forma impressionante. [...] Enfim, o grande desafio que o 11 de setembro deixou isso muito claro para todo mundo, o grande desafio desse, é colocar as pessoas certas, com boa vontade, no lugar certo, para trocar informação, trocar ideia, trocar, compartilhar dados, e assim viabilizar, porque nenhuma agência ela consegue ser completa, ela consegue ser absoluta no que tange a coleta e tratamento de dados, isso não existe, isso é utópico. Então, se não tiver todo mundo ali cada qual é cada qual no seu âmbito de atuação, e com suas bases, uma coisa assim, se não tiver cada qual ali, integrado, a gente não consegue caminhar para frente. [...] (Entrevista_3).

Em seguida é apresentada a análise gráfica da Classe 4, demonstrando a ramificação central em “conhecimento” e o segundo tronco composto por “produzir”, interligando-se a “encaminhar”, conforme figuras 19 e 20. Ambas as figuras apontam que a Classe 4 tem como tema central Compartilhamento de conhecimento interorganizacional.

Figura 19 – Análise gráfica sobre a representação das palavras da Classe 4

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2023).

Nota: Gerado pelo aplicativo IRaMuTeQ.

Os fragmentos abaixo das entrevistas corroboram com a Classe 5:

[...] Primeiro, estabelecimento, sendo muito objetivo antes de falar do macro, estabelecimento de uma relação de confiança. Quando você sente que o seu parceiro é útil, você também sente a necessidade de ser útil para ele. Se eu estou recebendo informações de uma Agência_de_Inteligência tal, de forma espontânea, eu também quero colaborar com essa Agência_de_Inteligência. Isso faz muito parte da nossa forma de trabalhar na Agência_de_Inteligência. Se eu restrinjo muitas informações e não as difundo, não as divido, mesmo quando eu acho que a instituição pode não ter interesse, para essa instituição também ele só vai entrar em contato comigo quando for algo estritamente necessário. A comunidade_de_inteligência, ela passa muito para essa relação mesmo de confiança, de utilidade. Os principais motivadores, é ser útil, contribuir para a comunidade_de_inteligência de alguma forma. Todo o conhecimento que é produzido aqui, as vezes uma ideia de um analista que surge de uma fonte aberta, é um conhecimento legal, bacana, formaliza e difunde que isso pode interessar outras Agência_de_Inteligências. [...] (Entrevista_1).

[...] a reciprocidade e confiança são fatores importantes. Acho que eu falei disso aqui durante toda minha entrevista. Se não tiver confiança, se eu não tiver a convicção de que você está recebendo a minha informação para o seu objetivo, que era um prazo, que é em geral mesmo que o meu, se eu não tiver relação de reciprocidade, isso funciona para uma amizade, com um relacionamento, se num casal só um se doa, só uma entrega, só um é fiel, só uma conversa, só um faz a mediação, o relacionamento não sobrevive, na amizade é assim também. Embora a inteligência_de_segurança_pública tem a sua doutrina, ela é formada por seres humanos. Nós temos nossas aflições, angústias, medos, nossas travas, nossos interesses. Então, se não tiver reciprocidade e confiança, o negócio não anda, e infelizmente maior parte das boas práticas derivam de relações pessoais, de casos isolados. [...] Vai funcionar 100% sempre? Não vai, porque nós somos seres humanos, a gente tem instituição, a gente tem interesse, a gente tem problemas, a gente tem uma série de coisas, mas o ideal é que isso caminhe numa relação de reciprocidade, de confiança. [...] (Entrevista_1).

[...] A reciprocidade e a confiança são os alimentos da inteligência_de_segurança_pública. Nós temos o sigilo, e a base da atividade inteligência é a confiança. Então, reciprocidade e confiança são fatores importante. De que forma? Olha, respondo da seguinte maneira: como elos, como preceitos fundamentais a serem observados nos profissionais da inteligência_de_segurança_pública. Então, a reciprocidade e confiança são importantes. Se não houver reciprocidade e confiança, todas as normativas que regem a inteligência_de_segurança_pública, toda nossa literatura, as nossas doutrinas, elas não irão superar. Porque, a pesar de termos de toda essa construção dogmática da inteligência, essa construção doutrinal, as legislações das instituições, as normativas institucionais respectivas, tudo isso, se não tiver, vamos dizer o motor da reciprocidade e da confiança, e eu digo aí, da não vaidade, elas não operaram oportunamente. Então são dois princípios a serem observados e o compartilhamento_de_conhecimento interorganizacional. [...] (Entrevista_2).

Bom, as barreiras para esse compartilhamento, como eu disse antes, a questão da pessoalidade, às vezes você fica condicionada ao relacionamento com determinada pessoa para poder compartilhar e muito também a falta de conhecimento do organograma, da cultura_organizacional da outra agência. Então isso também é uma barreira, porque às vezes você sabe que você tem que compartilhar aquele, você precisa compartilhar aquele conhecimento com uma outra agência, mas você não sabe exatamente a quem lá dentro você vai fazer esse compartilhamento. Entra no quesito, por exemplo da con-

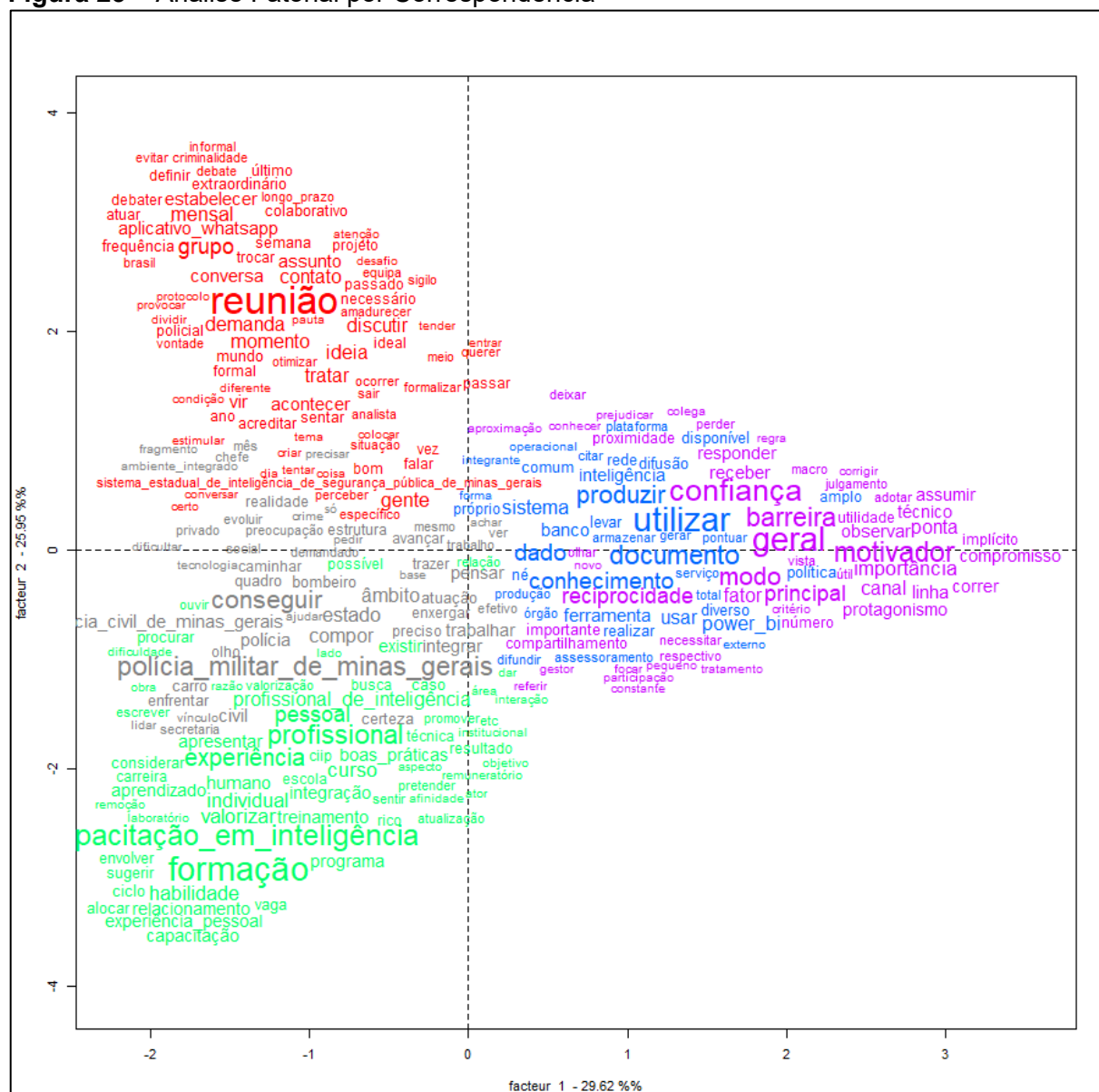
fiança por exemplo? É, o que dá confiança é um fator preponderante, a própria questão da necessidade_de_conhecer. Às vezes eu vou, eu pego falar assim "poxa mas beleza, eu vou transmitir isso aqui para essa, para essa unidade ou transiro para a Agência_de_Inteligência e ela promove essa difusão, mas será que se eu transmitir para a Agência_de_Inteligência, esse conhecimento ele, ainda mais quando é algo urgente, ele vai chegar a tempo lá na ponta ali aonde eu preciso que ele chegue, para poder, essa ação ser, nessa decisão ser tomada, e a ação ser desencadeada. [...] Então essa falta, às vezes, de conhecer a estrutura orgânica, os canais_internos_de_comunicação da outra agência dificultam um pouco. Além da questão da confiança, obviamente, porque às vezes você está com a informação aí você dia, "mas pô, eu não posso compartilhar isso o fulano", se envolve até ele às vezes ou alguém ligado a ele. [...] (Entrevista_3).

Em seguida é apresentada a análise gráfica da Classe 5, demonstrando a ramificação central em “confiança” e o segundo tronco composto por “reciprocidade”, interligando-se à “importante”, conforme figuras 21 e 22. Ambas as figuras apontam que a Classe 5 tem como tema central motivadores e inibidores no âmbito do SEISP-MG.

Considerando a representação das classes de acordo com o percentual de palavras, a Classe 4 foi a que apresentou maior incidência, com um percentual de *corpus* analisado na ordem de 26,1%, seguida pela Classe 1, com 21,7%. A Classe 2 com 18,8% e a Classe 5 com 17,4%. Por fim, a Classe 3 representou um percentual de *corpus* analisado de 15,9%. Assim, percebe-se que as duas classes com maior representação, Classe 4 e Classe 1 mostra a importância da relação do compartilhamento de conhecimento e espaço para compartilhamento entre as agências de inteligência do SEISP-MG.

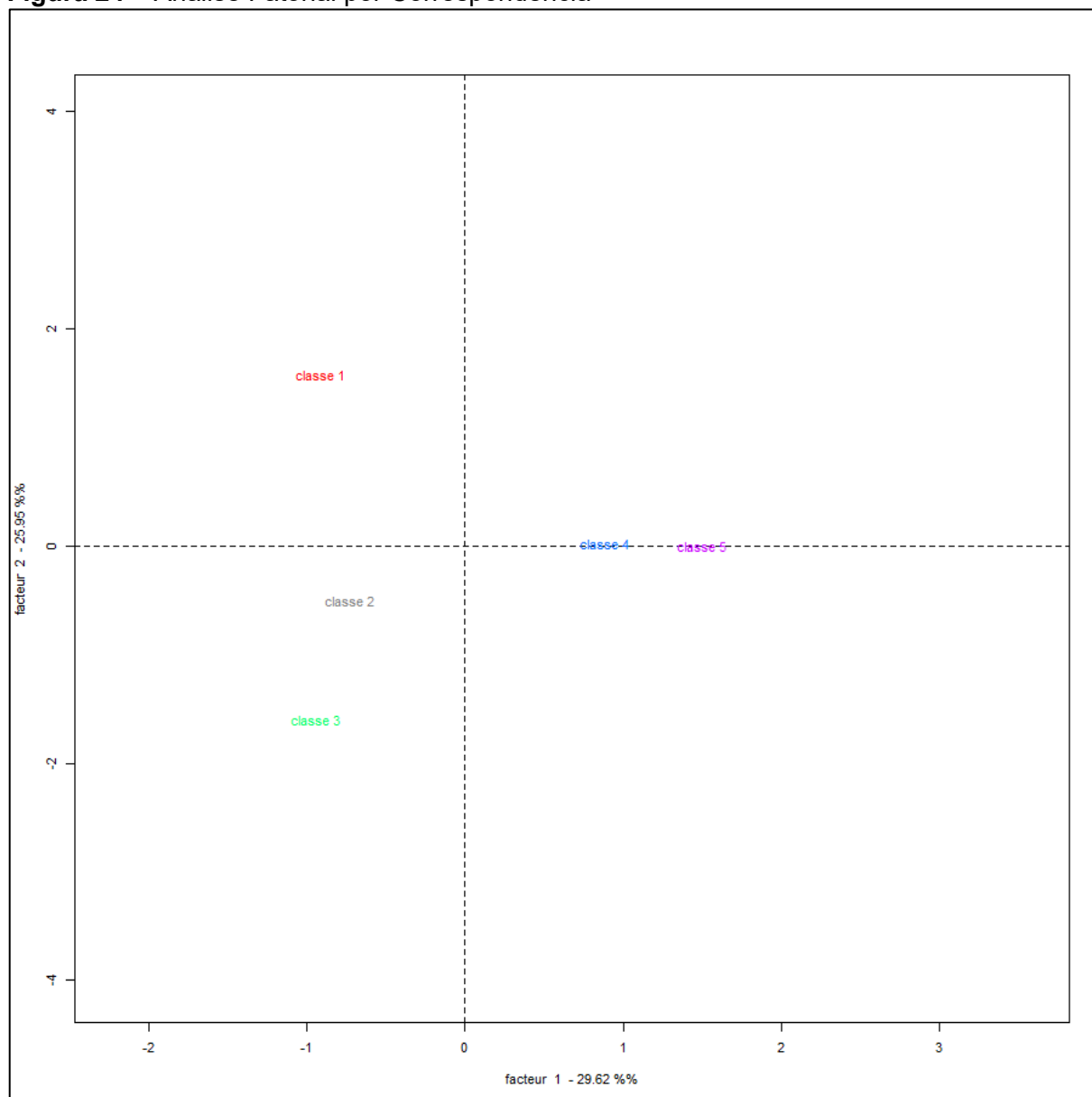
Na sequência, foi realizada a Análise Fatorial por Correspondência (AFC), em que as palavras, considerando-se sua incidência de frequência nas classes, foram representadas em um plano cartesiano, conforme figuras 23 e 24.

Figura 23 – Análise Fatorial por Correspondência



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2023).

Nota: Gerado pelo aplicativo IRaMuTeQ.

Figura 24 – Análise Fatorial por Correspondência

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2023).

Nota: Gerado pelo aplicativo IRaMuTeQ.

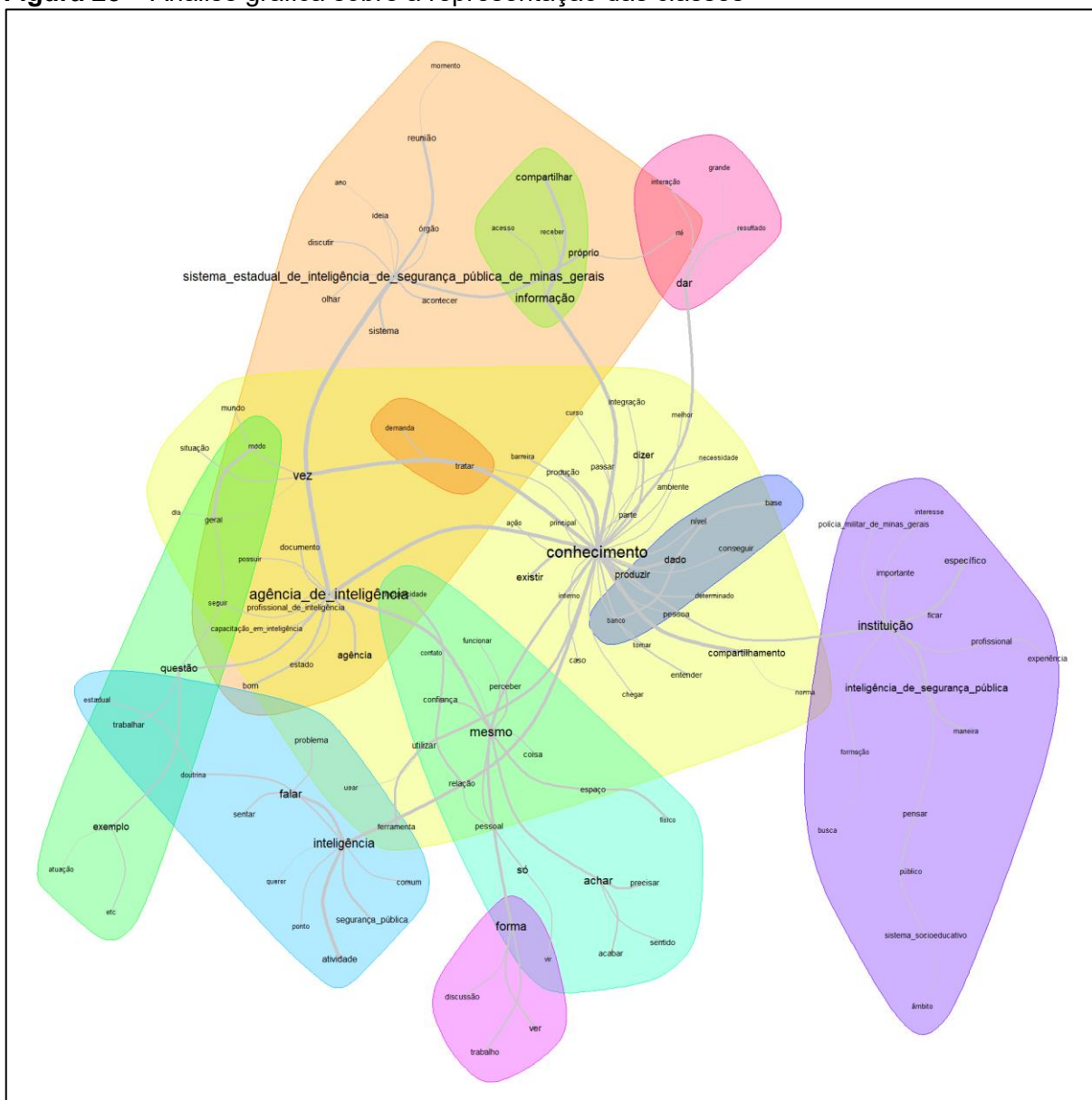
Na Figura 24 verifica-se que as classes 1 e 2 se encontram no Quadrante 1. Tal representação corresponde à aproximação da Classe 1 (Espaço BA ou contexto capacitante) com a Classe 2 (problemas), mostrando-se que nesses espaços em que ocorrem as reuniões existem problemas, mas que não impactam diretamente nas reuniões periódicas das Agências de Inteligência no SEISP-MG. Essa percepção proporciona considerar que as Agências de Inteligência realizam reuniões periódicas e sistemáticas para fins de compartilhamento de conhecimento para fins de atingimento de objetivos comuns em prol da segurança pública.

As classes 2 e 3 encontram-se no Quadrante 2, visto que a representação da Classe 2 (Problemas) e da Classe 3 (Formação Profissional) demonstra uma conexão sistêmica. Isso porque a formação dos profissionais de inteligência é realizada, em sua maior parte, por instituições específicas, como é o caso da PMMG que possui na sua estrutura organizacional a Escola de Inteligência (ESINT), vinculada à Diretoria de Inteligência (DINT). Entretanto, alguns problemas existem, considerando a necessidade de realização de um programa permanente para a capacitação em inteligência de segurança pública para os integrantes do SEISP-MG.

As classes 4 e 5 encontram-se, respectivamente, nos quadrantes 3 e 4. Tal representação corresponde à aproximação da Classe 4 (Compartilhamento de conhecimento interorganizacional) com a Classe 2 (motivadores e inibidores), mostrando que existem tanto inibidores (barreiras) quanto motivadores que influenciam no processo de compartilhamento de conhecimento entre as Agências de Inteligência do SEISP-MG. Essa representação é comprovada com os dados do Filograma (Figura 11) e do Dendograma (Figura 12).

Visando obter uma visão mais ampla do *corpus* textual, a Análise de Similitude (Figura 24) tem-se o conhecimento como o tronco central, destacando-se no tronco à esquerda o termo *agência_de_inteligência* e dele seus ramos subsequentes: exemplo, *profissional_de_inteligência*, *capacitação_em_inteligência*, *agência*, *documento*. Esses ramos estão adjacentes à Classe 3 (Formação Profissional) e Classe 4 (Compartilhamento de conhecimento interorganizacional), mostrando que o conhecimento é produzido utilizando uma metodologia específica, a metodologia de produção de conhecimento, dentro das Agências de Inteligência e proporciona o compartilhamento de conhecimentos interorganizacional.

Já no tronco superior percebe-se a ramificação em *Sistema_Estadual_de_Inteligência_de_Segurança_Pública_de_Minas_Gerais*. A referida palavra ainda se direciona ao tronco *agência_de_inteligência* e *informação*. O elemento de maior destaque é *conhecimento*, ramificando-se em *inteligência*, *informação*, *compartilhamento*, *instituição*, *integração*, *produção*, *ambiente*, *ferramenta*, *atividade*, *segurança_pública*. Torna-se perceptível que a Classe 4 (Compartilhamento de conhecimento interorganizacional) se interliga e se relaciona com a Classe 1 (Espaço BA ou contexto capacitate), Classe 2 (Problemas) e Classe 5 (motivadores e inibidores), mostrando que os problemas se refletem com diferentes elementos, partindo da necessidade de utilização de ferramentas para fortalecimento do compartilhamento de conhecimento até as necessidade de um espaço para realização de reuniões, conforme apresentado na Figura 23.

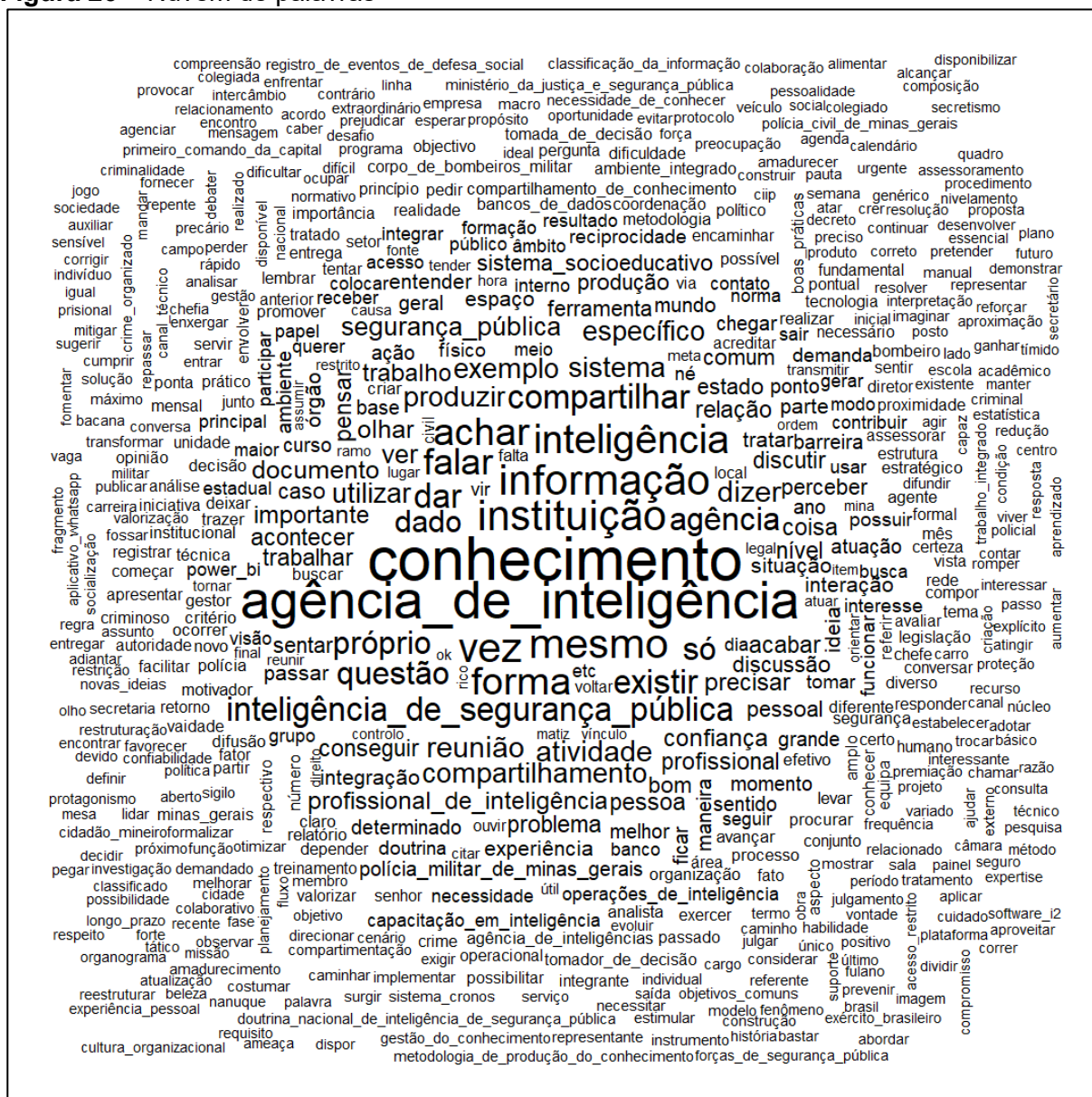
Figura 25 – Análise gráfica sobre a representação das classes

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2022).

Nota: Gerado pelo aplicativo IRaMuTeQ.

De acordo com a nuvem de palavras (figuras 26 e 27), conhecimento, Agência de Inteligência, informação, instituição, inteligência e Inteligência de Segurança Pública são os termos que aparecem em destaque. Especificamente na Figura 26, no canto superior é possível perceber em destaque as palavras compartilhar, necessidade, barreira e integração, e na parte inferior percebem-se as palavras segurança pública e capacitação em inteligência, mostrando sua relação de proximidade e frequência de palavras.

Figura 26 – Nuvem de palavras



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2022).

Nota: Gerado pelo aplicativo IRaMuTeQ.

4.2 Resultados

O Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública é responsável pela coordenação e integração das ações de planejamento e execução da atividade de inteligência das organizações de segurança pública do estado de Minas Gerais com vistas ao subsídio na tomada de decisão destas organizações e da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública por intermédio da produção e salvaguarda de conhecimentos de interesse da segurança pública. A Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar, Polícia Penal, Subsecretaria de Atendimento Socioeducativo e a Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública, por intermédio de suas Agências Central de Inteligência, integram o SEISP-MG.

O SEISP-MG integra o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública que, por sua vez, integra o Sistema Brasileiro de Inteligência, a fim de suprir com conhecimentos o processo decisório governamental nas ações de prevenção e repressão dos atos criminosos de qualquer natureza em desfavor do estado e da sociedade. Essa interlocução entre agências e entre sistemas de inteligência, os quais trabalham em rede, reforça a necessidade de que os conhecimentos que cada Agência de Inteligência possui deve ser compartilhado, interorganizacionalmente, a fim de cumprir o seu papel fundamental de serviço à causa pública, submetida aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência, e em especial, à observância ao direito básico à vida, à ética, aos direitos e garantias individuais e sociais, e ao Estado Democrático de Direito.

Essa argumentação de que o SEISP-MG, quando efetivado pelas Agências de Inteligência, trabalha em rede, sendo reforçado pelos os estudos de Castell (2021), sendo elas (agências) um sistema aberto, dinâmico, apto às diversas formas de inovação, flexíveis e adaptáveis, favorável ao compartilhamento de conhecimento interorganizacional.

Agência Central de Inteligência é aquela unidade administrativa integrante da estrutura das organizações com competência de direção e coordenação da atividade de inteligência. Essas agências, observados os princípios da legalidade, da oportunidade, da segurança e mediante ajustes legais e doutrinários, compartilham conhecimentos para ações e operações específicas.

A inteligência de segurança pública em Minas Gerais é exercida por diversas organizações de ISP que se integram e interagem em uma rede colaborativa e de compartilhamento de dados, informações e conhecimento em um sistema. Por se tratar de um Sistema, infere-se que não há obrigatoriedade exclusiva para compartilhamento de conhecimentos por parte das agências de inteligência. Entretanto, o SEISP-MG, quando da interlocução das agências de inteligência, favorece o fortalecimento do compartilhamento de conhecimento e, por conseguinte, da rede colaborativa interorganizacional. Corrobora essa argumentação atrelado aos aspectos essenciais, conceituais e finalidades da atividade de inteligência, a qual

deve ser ancorada em características, as quais apresentam os principais aspectos distintivos e particularidades, e princípios, que são as proposições diretoras que orientam e definem os caminhos desta atividade (BRASIL, 2015), proporcionando como fator relevante as características fundamentais da inteligência, que tem a previsão, a antecipação e o assessoramento (FERRO JÚNIOR, 2008).

Os entrevistados, conforme exposto no decorrer da pesquisa, correspondem aos 06 (seis) chefes (gestores) das Agências Centrais de Inteligência das organizações de segurança pública do estado de Minas Gerais, com experiência em Operações de Inteligência de Segurança Pública, Análise (produção do conhecimento) e gestão da atividade de inteligência. Como resultado das entrevistas, foi possível fazer a correlação das falas dos entrevistados com o objeto desta pesquisa em relação à Gestão do Conhecimento e o compartilhamento do conhecimento interorganizacional.

Existem políticas públicas de inteligência que fomentam o compartilhamento de inteligência interorganizacional, dentre as quais a Política Nacional de Inteligência e a Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública. Essas políticas são utilizadas como referencial para as Agências de Inteligência que compõem o SEISP-MG. Embora existam essas políticas públicas, e o artigo 6º do Decreto nº 47.797/2019 contemplar que a atividade de inteligência deve ser desenvolvida em conformidade com a Política Nacional de Inteligência, com a Estratégia Nacional de Inteligência e com a Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública, é necessário que no âmbito do estado haja normas que orientem essas agências nas ações e operações de inteligência e, ao final, compartilhem conhecimentos de inteligência. Assim, a Doutrina Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais, publicada no ano de 2022 (MINAS GERAIS, 2022), surge como referencial para que tais Agências de Inteligência continuem no processo interativo entre os tomadores de decisão e os profissionais de inteligência no compartilhamento de conhecimento necessários à gestão do processo decisório no âmbito da Inteligência de Segurança Pública no estado de Minas Gerais.

Os principais motivadores e inibidores para o compartilhamento de conhecimentos, sob a perspectiva dos entrevistados, estão sistematizados no Quadro 38.

Quadro 38 – Motivadores e Inibidores

Motivadores	Inibidores
Ambiente integrado	Ausência da gestão do conhecimento
Aprendizagem ativa	Brechas jurídicas
Assessoramento	Compartimentação
Assessoramento estratégico	Desalinhamento
Atuação integrada	Desconfiança
Capacitação conjunta	Desconhecimento da função
Confiança	Desrespeito ao princípio da permanência
Cooperação	Distanciamento da agência de inteligência
Espaço integrado	Falta de conhecimento da comunicação interna
Espírito colaborativo	Falta de conhecimento da cultura organizacional

Motivadores	Inibidores
Experiências profissionais	Falta de conhecimento da estrutura orgânica
Interação	Falta de conhecimento sobre a atividade de inteligência
Novas ideias	Falta de integração
Objetivos comuns	Falta de reciprocidade
Reciprocidade	Ferramentas compartilhadas internamente
Rede de compartilhamento	Insegurança no compartilhamento de conhecimento
Relações interorganizacionais	Integração somente no papel
Relações pessoais	Interesses diversos
Relevância do conhecimento	Pessoalidade
Trabalho integrado	Promoção
Treinamento	Relação de poder
Uso comum	Relação interpessoal
-	Vaidade

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2022).

Conforme apresentado pelos entrevistados, os fatores motivacionais que mais influenciam ao compartilhamento de conhecimento interorganizacional são: ambiente integrado, aprendizagem ativa, assessoramento, assessoramento estratégico, atuação integrada, capacitação conjunta, confiança, cooperação, espaço integrado, espírito colaborativo, experiências profissionais, interação, novas ideias, objetivos comuns, reciprocidade, rede de compartilhamento, relações interorganizacionais, relações pessoais, relevância do conhecimento, trabalho integrado, treinamento e uso comum. Entretanto, como principais inibidores (barreiras) desse compartilhamento têm-se a ausência da gestão do conhecimento, brechas jurídicas, compartimentação, desalinhamento, desconfiança, desconhecimento da função, desrespeito ao princípio da permanência, distanciamento da agência de inteligência, falta de conhecimento da comunicação interna, falta de conhecimento da cultura organizacional, falta de conhecimento da estrutura orgânica, falta de conhecimento sobre a atividade de inteligência, falta de integração, falta de reciprocidade, ferramentas compartilhadas internamente, insegurança no compartilhamento de conhecimento, integração somente no papel, interesses diversos, personalidade, promoção, relação de poder, relação interpessoal e vaidade.

Esses motivadores e inibidores mencionados pelos entrevistados são corroborados por Alves e Barbosa (2010), os quais entendem que a cultura organizacional, motivação pessoal, confiança e reciprocidade, mecanismos de compartilhamento da informação, poder e *status*, premiações ou sistemas de recompensa como as principais influências ao compartilhamento de conhecimento. Confirmado pelos ensinamentos de Sordi *et al.* (2017), os quais citam os fatores individuais (motivação, confiança, custos e benefícios percebidos, auto eficácia do conhecimento, reciprocidade, altruísmo e capacidade de absorção), organizacionais (cultura organizacional, normas subjetivas, incentivos organizacionais, oportunidades de compartilhar, apoio da gestão e clima organizacional) e tecnológicos (qualidade de conteúdo, disponibilidade, apoio e manutenção, compatibilidade e infraestrutura) como influenciadores ao compartilhamento de conhecimento.

Certificando também com os resultados do estudo, Melo (2021) apresentou em sua pesquisa que os fatores motivacionais que mais influenciam no compartilhamento de conhecimentos interorganizacionais no âmbito da inteligência de segurança pública e a motivação política, confiança, reciprocidade, cooperação, bem comum, relevância do conhecimento, sobrevivência institucional, integração interorganizacional e a perspectiva de assessoramento. Como principais inibidores para o compartilhamento de conhecimentos, mencionou o ego, vaidade, interesses pessoais, carência de meios técnicos para compartilhamento, interesses políticos, má gestão, brechas jurídicas, relações interpessoais, falta de conhecimentos sobre atividade de inteligência de segurança pública e a falta de integração.

Os resultados da pesquisa comprovam com os resultados apresentados por Melo (2021), os quais também revelaram que o modelo de compartilhamento de conhecimento estabelecido por Tonet e Paz (2006), integrado por 4 fases, é parcialmente adaptável para a compreensão do compartilhamento de conhecimentos interorganizacional no SEISP-MG. Essa parcialidade encontra-se presente considerando que alguns problemas aparecem em cada fase desse modelo.

Assim, visando detalhar a citada parcialidade, no Quadro 39 estão relacionadas as fases e os respectivos elementos do modelo de Tonet e Paz (2006), bem como os analisado por Melo (2021), e os problemas encontrados na aplicação do modelo nas Agências de Inteligência que compõem o SEISP-MG.

Quadro 39 – Problemas encontrados no modelo de compartilhamento de conhecimentos de Tonet e Paz (2006) atrelados aos resultados da pesquisa

Fases	Ocorrência	Problemas
Fase 1 Iniciação	- Identificação. - Análise dos conhecimentos e suas fontes. - Oportunidades existentes ou futuras.	- Avaliação e identificação de dados, informações e conhecimento que as Agências de Inteligência possuem e que podem ser complementados.
Fase 2 Implementação	- Integração entre fontes e destinatários. - Identificação do conhecimento a ser compartilhado. - Escolhas das estratégias a serem empregadas. - Controle de variáveis relacionadas à fonte e ao receptor. - Cautela com a recorrência de problemas que já são de conhecimento da organização. - Estabelecimento de critérios de avaliação do progresso obtido com o compartilhamento.	- Resistência de compartilhamento de conhecimentos visto o status de poder. - Falta de comprometimento com a segurança pública como um todo. - Existência nas Agências de Inteligência de gestores (decisores) resistentes a cooperação ou ao compartilhamento de conhecimentos. - Necessidade de revisão de crenças e atitudes que estão incutidos na cultura organizacional das Agências de Inteligência.
Fase 3 Apoio	- Utilização de forma eficiente e adequada.	- Capacitação adequada e contínua dos profissionais de inteligência. - Acesso a fontes como banco de dados e repositórios de conhecimentos de outras Agências de Inteligência. - Carência de condições físicas e materiais. - Mobilidade de detentores do conhecimento. - Mudanças tempestivas no direcionamento organizacional.
Fase 4 Incorporação	- Ações visando emanar o conhecimento compartilhado.	- Diferenças entre as perspectivas dos benefícios e riscos que podem surgir com o compartilhamento de conhecimentos interorganizacional. - Resistência às mudanças necessárias.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2022) e adaptado de Melo (2021).

Na Fase 1, iniciação, é possível identificar uma carência de avaliação e identificação de dados, informações e conhecimentos que as Agências de Inteligência possuem, consequentemente, poderiam ser complementados. Vale acrescentar que a compartimentação do conhecimento, conforme mencionado nas entrevistas, dificulta conhecer aquilo que determinada Agência de Inteligência sabe, conforme pode ser observado em trecho da Entrevista 1.

[...] Há uma preocupação do conhecimento estar na Agência_de_Inteligência, Agência_de_Inteligência precisar desse desconhecimento não ser, o conhecimento de que esse conhecimento não ser utilizado. A gente viu que uma das maiores falhas da história da inteligência, e o nosso paradigma moderno é o World_Trade_Center, é o 11 de setembro, em que Central_Intelligence_Agency e o Federal_Bureau_of_Investigation tinham pedaços de um quebra_cabeça, que possivelmente seria decifrado com a junção deles. Então essa é uma preocupação nossa aqui da Agência_de_Inteligência. Informação de inteligência tem que ser compartilhada, obviamente com metodologia, com análise, com compartimentação. Mas nós criamos aqui na agência, dos mais variados setores, que possuímos reuniões para evitar que a agência possui um conhecimento e a própria agência não saiba desse conhecimento. Então nós tratamos o conhecimento aqui como prioridade. Então todo mundo que, porventura tenha acesso a alguma informação que julga ser relevante para a agência, a informação é trazida para discussão. Ainda mais aqui que nós temos profissional_de_inteligência das mais variadas carreiras e instituições. Então, às vezes, um conhecimento que o policial penal julga interessante não passa, sequer, pela cabeça de um policial_civil, que está acostumado com uma atuação mais específica. Então, desde que a gente chegou, a gente ter levado esse conhecimento muito a sério. Não é porque você ocupa um cargo x, ou porque você não ocupa um cargo de segurança_pública estritamente na agência, que o seu conhecimento não deve ser validado. Então, a gente trata esse conhecimento aqui na organização como algo mais sensível, com o que a gente tem de mais rico, o ser humano é o seu conhecimento. Então a gente trata ele assim, com isso. Há reuniões frequências pra gente tentar minimizar que a própria agência sabe de alguma coisa, e essa informação não transite aqui é internamente. [...] (Entrevista 1).

A Fase 2, implementação, conforme observado pelos entrevistados, aparece como ponto a ser considerado em relação ao compartilhamento de conhecimento interorganizacional. Nesta fase a socialização como ferramenta integrativa entre os profissionais de inteligência das Agências de Inteligência, possibilitando maior confiança entre esses profissionais e as próprias Agências de Inteligência do SEISP-MG é fundamental. Com isso, proporciona maior compartilhamento de conhecimentos mediante o princípio da reciprocidade e aumentando a confiança entre os participantes. A integração ainda pode se dar por meio de ambientes compartilhados, Espaço BA, possibilitando o fortalecimento interorganizacional e diminuindo a burocracia no acesso e no compartilhamento dos conhecimentos. Destaca-se também a importância de potencialização desses Espaços BA (ambiente de reunião interorganizacional), podendo, inclusive, verificar a possibilidade de criação de Centros Regionais compartilhados coordenados pelo SEISP-MG, bem como sugerir a elevação desse sistema de inteligência em Centro de Fusão, a exemplo do modelo norte americano de *Fusion Center*. Possibilitar o SEISP-MG a um modelo de Centro de Fusão é colocá-lo em um conceito atual

em relação à atividade de inteligência, no âmbito governamental e que pode ser aplicado à atividade de inteligência de segurança pública, “que, em síntese, materializa-se em um equipamento capaz de congregar pessoas e organizações em um mesmo espaço físico ou virtual, a fim de potencializar o uso da informação de inteligência” (GESTEIRA; MOURA, 2022, p. 1-2) para a prevenção e repressão ao crime, criminalidade organizada e violência. Essa fase pode ser observada em trecho da Entrevista 2.

[...] No mesmo espaço físico, eu acredito que é a integração, ela não depende necessariamente, para fins de um melhor é compartilhamento, de um espaço físico, ela precisa de um espaço de colaboração, e aí eu digo assim, que as Agência de Inteligência tenham de fato internalizado o seu real motivo de existir, seus objetivos e suas metas como uma agência. Então, um mesmo espaço físico nós temos experiências de que, de setores que buscaram a integração no mesmo espaço físico e não funcionou. Por quê? Porque a integração era iminentemente física, então o ambiente que tem que ser trabalhado não é um ambiente físico, ele pode vir como uma consequência de um alinhamento profissional, vamos dizer assim, cognitivo, mas a alocação no mesmo espaço físico, eu tenho meus receios, porque já tive experiências nesse aspecto que não foram frutíferas porque a questão está na seleção do profissional e não do ambiente. Então, se há um ambiente de cooperação espontâneo, se existe uma integração, espontânea, não há necessidade de um espaço físico para que essa integração possa ocorrer, necessariamente não essa é, não existe essa necessidade. Tanto é que nesses, nos trabalhos exitosos do Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais, pontuais de segurança que envolveu todas as Agência de Inteligência, nós não estivemos envolvidos no ambiente integrado físico, a gente reúne num ambiente integrado físico para deliberações, a partir daí é feito a matriz de responsabilidade com cada Instituição recebendo uma missão ou um ponto de colaboração focal, quando for o caso, e após as ações, a realização das respectivas ações, ou o fomento e a sugestão de ações a serem adotadas nos diversos níveis, Estratégico, Tático e Operacional. Então, como que no mesmo espaço físico pode contribuir? Pode contribuir se os entes, os profissionais que trabalharam estiverem muito bem avaliados, caso contrário o espaço físico por si só poderá ser mitigado em que se refere a sua importância. [...] (Entrevista 2).

A Fase 3, apoio, os entrevistados relataram a necessidade de realização de uma Escola Estadual de Inteligência de Segurança Pública, para fins de uma capacitação contínua dos profissionais de inteligência. Ainda, a falta de acesso a alguns bancos de dados e repositórios de conhecimentos são entraves que necessitam de adequação e possibilidade de compartilhamento para as demais Agências de Inteligência. Essa fase pode ser observada em trecho da Entrevista 5.

[...] Olha, eu acho que é a interoperabilidade dos sistemas. Se a gente conseguisse, através da tecnologia, fazer que um sistema conversasse com outro, tivesse essa interação entre os sistemas, a tecnologia poderia contribuir muito. A gente não tem essa interoperabilidade entre sistemas que poderia ser uma ferramenta tecnológica para que desse suporte à essa integração, ela não existe, os sistemas eles não conversam com o outro, então isso acaba dificultando muito. Os resultados das discussões referentes à Inteligência de Segurança Públicas são convertidos em base formalizados, de dados ou informações, cronograma, documentos, fotos, imagens, mensagens, e disponibilizados para ampla consulta para todas as Agência_de_Inteligência que in-

tegram Sistema_Estadual_de_Inteligência_de_Segurança_Pública_de_Minas_Gerais? O que é tratado dentro do Sistema_Estadual_de_Inteligência_de_Segurança_Pública_de_Minas_Gerais, como matéria posta dentro Sistema_Estadual_de_Inteligência_de_Segurança_Pública_de_Minas_Gerais, sim. Eles são convertidos em base e encaminhada a cada agência_de_inteligência, seja através de documentos, ou organogramas, mensagens, é disponibilizada ao próprio Sistema_Estadual_de_Inteligência_de_Segurança_Pública_de_Minas_Gerais. Hoje, quem preside o Sistema_Estadual_de_Inteligência_de_Segurança_Pública_de_Minas_Gerais ele acaba fazendo essa de difusão para cada agencia de inteligência daquele produto, aquilo que foi em comum discutido ou produzido. E também o inverso. Às vezes já acontece agora, como aconteceu recentemente, que cada agente, cada agência, informar o conhecimento que ela tinha sobre determinada situação, e o SEISP-MG consolidar essas informações, juntar essas informações que são visões diferentes do mesmo problema por cada agência, então o Sistema_Estadual_de_Inteligência_de_Segurança_Pública_de_Minas_Gerais também juntando essas informações e depois difundindo aquele consolidado para as Agência_de_Inteligência que compõem [...]. (Entrevista 5).

Na Fase 4, incorporação, em que são realizadas as ações visando o conhecimento compartilhado, os entrevistados destacaram que há clareza na necessidade de compartilhamento de conhecimentos interorganizacional, entretanto, pode ser fortalecido através de melhorias no SEISP-MG. Essa fase pode ser observada em trecho da Entrevista 1.

[...] O nosso papel, enquanto Agência_de_Inteligência é justamente esse, de coordenar essa atuação, otimizar eventualmente, romper determinados obstáculos para que as Agência_de_Inteligência consigam trabalhar. Então, o papel da Secretaria_Estadual_de_Justiça_e_Segurança_Pública nesse aspecto, ele é muito direcionado a isso, como um instrumento otimizador facilitador, como mediação. Então, se a gente tem algum problema envolvendo alguma situação envolvendo uma instituição "A" ou "B", o papel da Secretaria, o papel da presidência do Subsistema_de_Inteligência_de_Segurança_Pública é de fazer mesmo essa composição de atingir essas metas objetivando algo comum. Porque, quando a gente fala da inteligência_de_segurança_pública, talvez o objetivo comum sejam de que as nossas instituições estejam sendo assessoradas de forma satisfatória, não só para prevenir delitos, não só para neutralizar ameaças, mas para direcionar políticas públicas que possam transformar a nossa atividade em uma atividade melhor. A gente vive em níveis de criminalidade estrondosa na realidade nacional que ela vem diminuindo nas estatísticas mensais. A gente vem debatendo muito isso, mas ainda há muita coisa a se fazer. Então, a ideia do Sistema_Estadual_de_Inteligência_de_Segurança_Pública_de_Minas_Gerais, de fortalecer o Sistema_Estadual_de_Inteligência_de_Segurança_Pública_de_Minas_Gerais, é que nós passamos a conversar como o ente estatal, e não como agência "X", a instituição "X", a marca "X", sua marca "Y", o seu Knowhow "Y", isso é difícil e repito que eu prefiro usar um termo mais ameno, que uma cultura_organizacional, que cada instituição tem o seu propósito, mas nós temos que sempre saber que temos objetivos_comuns. E acho que a gestão pessoal, essa esse é um problema é um otimizador mesmo tempo, atual do Sistema_Estadual_de_Inteligência_de_Segurança_Pública_de_Minas_Gerais, que tem facilitado isso, o diálogo entre os comandantes, entre os chefes das Agência_de_Inteligência são mais facilitados pela relação que a gente construiu de confiança mútua. Então, a Agência_de_Inteligência se apresenta como um instrumento facilitador, otimizador, para que os objetivos_comuns mesmo sejam enfrentados. [...] (Entrevista 1).

Os resultados da pesquisa revelam ainda que os elementos básicos contidos no modelo de compartilhamento de conhecimentos, sendo eles a fonte e o destinatário do conhecimento, o conhecimento propriamente dito a ser compartilhando e em qual contexto o conhecimento será compartilhado, estão presentes efetivamente no SEISP-MG. O Quadro 40 relaciona o conceito e descrição dos elementos básicos com os resultados da pesquisa corroborado pelos resultados das entrevistas.

Quadro 40 – Elementos básicos do modelo de compartilhamento de conhecimento de Tonet e Paz (2006) atrelados aos resultados da pesquisa

Conceito	Descrição	Resultados da pesquisa
Fonte de conhecimento	É aquela detentora do conhecimento a ser compartilhado; descrita por suas habilidades de comunicação; atitudes diante de si mesma, do destinatário e do próprio conhecimento; nível de domínio do conhecimento; posição (hierárquica) no contexto organizacional.	São as Agências Centrais de Inteligência, as quais integram o SEISP-MG. Essas agências produzem conhecimentos, por intermédio de seus profissionais de inteligência, os quais possuem capacitação em inteligência de segurança pública e executam tanto a análise, com base na metodologia de produção do conhecimento e em técnicas operacionais de inteligência. Apesar de não possuir uma escola de inteligência única no estado, algumas agências a possui, o que contempla as demais agências na formação desses profissionais.
Destinatário do conhecimento	Relaciona-se ao aspecto daquele que possui a necessidade de conhecer; pode ser denominado como receptor ou recebedor; possui elementos como o <i>status</i> social, posição que ocupa, capacidade de reflexão e de mudança de comportamentos; significativo impacto na decisão de compartilhar.	São aquelas Agências Centrais de Inteligência, ou outras agências, receptoras ou recebedoras do conhecimento. Por integrarem um sistema de inteligência, estas agências possuem a necessidade de conhecer, na medida em que os conhecimentos são tramitados por intermédio de uma rede própria, segura, e que atinge aos objetivos finalísticos de cada organização.
Conhecimento a ser compartilhado	Corresponde ao conhecimento em si, conforme suas características de compreensibilidade, validade e utilidade.	São os conhecimentos produzidos pelas Agências de Inteligência, em obediência ao princípio da oportunidade e necessidade de conhecer de cada agência. Esses conhecimentos são compartilhados na medida em que há necessidade de informar as demais agências de fatos ou situações de interesse de segurança pública com vistas à coordenação e integração das ações de planejamento e execução das atividades de inteligência no âmbito do estado e de subsidiar a Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública e os órgãos de Segurança Pública na tomada de decisões.
Contexto em que o conhecimento é compartilhado	O contexto tem a capacidade de influenciar no processo de compartilhamento. Estruturas muito centralizadas e formais podem inibir a criação e disseminação do conhecimento.	O contexto refere-se a própria a produção e salvaguarda de conhecimentos de interesse da segurança pública produzidos pelas Agências de Inteligência. As organizações de segurança pública, em alguns momentos, têm alguns fatores que influenciam no compartilhamento do conhecimento, como, por exemplo, fatores individuais, organizacionais e tecnológicos.

Fonte: Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa (2022).

Por fim, o Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1995, 1997), se mostrou adequado para representar como ocorre o compartilhamento de conhecimento interorganizacional no SEISP-MG, conforme pode ser observada em trecho das entrevistas abaixo:

[...] Os conhecimentos explícitos, eles são produzidos pelos respectivos órgãos de Inteligência de Segurança Pública, conforme metodologia própria e as redações próprias dos documentos, armazenados conforme as normativas próprias do sistema, e difundidos para os respectivos usuários ou, os usuários da informação, ou aqueles que devam ter conhecimento. Então, são produzidos conforme a nossa literatura, nossa Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública, dessa forma que eles são relacionados. Existe um desafio muito grande que é a questão da disponibilização e armazenamento em sistemas desses documentos que permita divulgação mais rápida, apesar de nós termos conhecimento explícito, gerado e produzido, há uma demanda para que eles sejam melhor aproveitados, principalmente na construção de boas práticas. [...] (Entrevista 1).

[...] O critério é a utilidade. Então, da mesma maneira que nós recebemos conhecimentos compartilhados, e aqui eu me refiro ao conhecimento explícito, esse conhecimento é compartilhado com as demais Agência de Inteligência, esse conhecimento é compartilhado pelas demais Agência de Inteligência, pelos respectivos sistemas. Refiro o conhecimento explícito. O conhecimento implícito, eu digo que o compartilhamento ele é pessoal, por relações interpessoais. O compartilhamento de conhecimento implícito, nas demais Agência de Inteligência é algo que demandaria um estudo específico de como que se daria se compartilhamento, mas posso dizer que é, não existe um critério para compartilhamento de conhecimento explícito inter-agência, apenas o critério já técnico utilizado para um conhecimento explícito. [...] (Entrevista 2).

[...] Numa agência, eles utilizam, passam pela metodologia, usam a doutrina como parâmetro, como que ocorre esse fluxo por exemplo no utilizando Sistema Cronos uma rede própria? Sim, usa metodologias de inteligência, análise de risco, que são as técnicas acessórias, inclusive usam várias ferramentas acessórias de inteligência para poder exercer a atividade, temos o Software i2, que análise de vínculos, que auxiliam muito dessas nossas atividades aqui, e também trabalhamos com a Rede Sistema Cronos sim, Rede Sistema Cronos um hoje é uma das principais que nós temos utilizado. Nós temos utilizado constantemente já que é uma ferramenta que foi criada para isso, a gente tem feito. E a Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública, a DNISP, ela tem sido a diretriz, tanto é que é nas contribuições relacionadas, relativos a criação da nossa, documento das doutrinas estadual, ela está sendo moldada de acordo mesmo com a Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública, como se recomenda e está tendo um acompanhamento institucional da Agência para que isso possa ser dessa forma, pra que gente não formar ali vários monstros, a gente seguir uma linha direta. E a doutrina e a doutrinação do nosso dos nossos agentes ela segue se esses parâmetros. A nossa intenção quando eu falei sobre o treinamento, sobre capacitação em inteligência de pessoal, é nesse sentido de fazer sobre o prisma doutrinas para que não haja confusão, não haja dificuldade na interpretação entre Agência de Inteligência. [...] (Entrevista 4).

O Quadro 41 faz essa relação dos elementos caracterizadores da conversão do conhecimento organizacional, os quais são necessários ao compartilhamento de conhecimento interorganizacional no SEISP-MG, a partir dos ensinamentos de Nonaka e Takeuchi (1995, 1997) e os resultados das entrevistas da mencionada pesquisa.

Quadro 41 – Elemento caracterizador, embasamento teórico, significado da estrutura do Modelo SECI e afirmações dos entrevistados

Modo de Conversão	Elemento caracterizador da conversão do conhecimento interorganizacional	Significado	Entrevistados
Socialização	Objetivos comuns	Experiência direta; partilha de experiências; interação entre os integrantes das agências de inteligência; identidade recíproca de propósitos; existência de barreiras individuais à criação do conhecimento; mecanismos integrados para lidar com barreiras individuais; lidar com barreiras organizacionais; apoio organizacional.	Sim
	Compartilhamento mútuo		Sim
	Interação		Sim
	Experiência direta		Sim
	Barreiras individuais		Sim
	Reuniões formais/informais		Sim
	Apoio organizacional		Sim
Externalização	Reflexão coletiva	Conversão em conceitos, imagens ou documentos por meio de palavras e códigos; uso de “consciência discursiva” por meio de diálogo; confiança mútua; dependência recíproca como meio de relacionamento entre as agências de inteligência.	Sim
	Consciência discursiva		Sim
	Registro do aprendizado		Sim
	Conhecimento conceitual		Sim
	Confiança mútua		Sim
	Posicionamento organizacional		Sim
	Chave para inovação		Sim
Combinação	Uso de adequações	Reconfiguração das informações para adequação à realidade local; conexão e disseminação de conhecimentos explícitos; emprego de ferramentas para produção de conhecimentos; uso de bases de dados para conexão e disseminação de conhecimentos explícitos; categorização e reestruturação de conceitos, para uma nova perspectiva integrada de atuação.	Sim
	Compartilhamento de banco de dados		Sim
	Ferramentas para produção de conhecimento		Sim
	Combinação do conhecimento		Sim
	Disponibilização de dados		Sim
	Aperfeiçoamento de planejamento		Sim
	Educação e treinamento		Sim
	Criação de novos conceitos		Sim
Internalização	Aprender fazendo	Construção de sentido sobre o que é a integração, na prática; aprendizado na prática, promovido da organização para o indivíduo, sobre a integração na segurança pública; aprendizado obtido durante o trabalho realizado com as organizações; memória organizacional em procedimentos explícitos, regras e recomendações; utilização de fóruns eletrônicos.	Sim
	Diagramação do conhecimento		Sim
	Capacidade de inovar		Sim
	Aprendizagem ativa e contínua		Sim
	Reexperimentar as experiências		Sim
	Utilização de fóruns eletrônicos		Sim

Fonte: Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa (2022).

Conforme se vê no Quadro 40, o resultado das entrevistas corrobora com o Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1995, 1997), inferindo ser o modelo que representa o compartilhamento de conhecimento interorganizacional e o processo de Gestão do Conhecimento no SEISP-MG.

Diante do exposto, verifica-se que o compartilhamento de conhecimento interorganizacional deve ser levado em consideração para o fortalecimento das ações e operações da inteligência de segurança pública no estado de Minas Gerais, evidenciando o SEISP-MG como uma ferramenta primordial para as políticas públicas de segurança e assessoramento do processo decisório organizacional e governamental.

5 CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS

As organizações de segurança pública brasileiras dispõem da atividade de inteligência de segurança pública como importante ferramenta para compartilhamento de conhecimento interorganizacional, que auxilia na gestão das políticas públicas de segurança suprimindo e assessorando com conhecimentos úteis ao processo decisório governamental. A Gestão do Conhecimento, tendo o compartilhamento do conhecimento como um dos seus elementos constitutivos significativos, deve ser alvo de constante discussão acadêmica ou profissional, para fins de direcionamento estratégico das organizações e proporcionando a criação de novos conhecimentos e inovando nos processos, nas ferramentas, nos métodos, nas estratégias e nas governanças organizacionais.

A atividade de inteligência possui a ideia de conhecimento processado, a partir de fontes, sejam elas abertas ou não, em que esse conhecimento chegue a um produto de uma análise com bases nos princípios e métodos da doutrina de inteligência. Propõe o manuseio de informações sigilosas referentes a ameaças e oportunidades, reais ou potenciais, relacionadas a assuntos de interesse do tomador de decisão, lidando necessariamente, com assuntos sigilosos. E, como objetivo central, o assessoramento do processo decisório e, no caso da inteligência de Estado, salvaguardar os interesses nacionais (GONÇALVES, 2016).

O compartilhamento de conhecimento é importante na gestão do conhecimento nas organizações inseridas no campo da segurança pública. Promove a aprendizagem contínua e a inovação, depende da confiança entre as pessoas, mas tem benefícios mútuos. Na atividade de inteligência, o compartilhamento de conhecimento favorece a integração, o desenvolvimento, o processo de inovação e fortalece o assessoramento na tomada de decisões na segurança pública.

As Agências Centrais de inteligência das organizações de segurança pública em Minas Gerais são congregadas no SEISP-MG, que é um sistema cooperativo, de coordenação e integração da atividade de inteligência, com a finalidade de coordenar e integrar essa atividade e ofertando subsídios informacionais ao assessoramento às tomadas de decisão no âmbito da SEJUSP e aos demais órgãos de segurança pública.

Essas Agências de Inteligência devem realizar o compartilhamento de conhecimento, atendendo ao princípio da eficiência, de forma sistêmica e observadas as características e missão de cada organização. A interação contínua entre as etapas do processo de conversão do conhecimento, na presença de suas condicionantes, e as fases de criação e compartilhamento do conhecimento organizacional forma a conhecida espiral do conhecimento, onde o conhecimento se renova a cada novo ciclo de criação. A análise da espiral do conhecimento nos trabalhos do SEISP-MG será ponto chave deste trabalho para compreender o compartilhamento do conhecimento interorganizacional e chegar a uma resposta ao

questionamento formulado.

Assim, a pesquisa teve como objetivo geral avaliar como ocorre, no âmbito de seus processos, o compartilhamento de conhecimento interorganizacional no SEISP-MG. Diante disso, os objetivos específicos a que se propunha foram atingidos, sendo que foi necessário identificar as características organizacionais das agências de inteligência que compõem o SEISP-MG; mapear a literatura sobre o processo de compartilhamento do conhecimento interorganizacional; identificar as contribuições da Ciência da Informação para a Inteligência de Segurança Pública; diagnosticar como ocorre o compartilhamento de conhecimentos entre as agências de inteligência do SEISP-MG; compreender o compartilhamento de conhecimento interorganizacional entre as agências de inteligência do SEISP-MG no âmbito de seus processos; e, ainda, propor ações de melhorias a partir do diagnóstico realizado sobre o compartilhamento de conhecimento.

O tema da pesquisa correlacionou com a área de Gestão e Tecnologia da Informação e Comunicação do PPGGOC/ECI/UFMG, concernente ao gerenciamento estratégico da informação e do conhecimento, considerando que os objetivos estão relacionados a um conjunto de atividades preconizadas pela Ciência da Informação, dentre os quais aprofundam em investigações relacionadas com sistemas de informação, gestão do conhecimento, usos e necessidades da informação e do conhecimento. E, ainda, as propriedades, o comportamento, as forças e o fluxo da informação e o significado do processamento informacional.

Para realizar o diagnóstico sobre como ocorre o compartilhamento de conhecimentos interorganizacional, foram realizadas 6 entrevistas semiestruturadas com os Chefes das Agências Centrais de Inteligência das organizações de segurança pública que integram o SEISP-MG e, posteriormente, organizadas e analisadas com o auxílio do *software* IRaMuTeQ.

Evidenciou-se que, apesar da existência de alguns fatores inibidores e motivadores, ocorre o compartilhamento de conhecimento interorganizacional entre as Agências de Inteligência que compõem o SEISP-MG, sendo que esse compartilhamento ocorre através de reuniões regulares entre essas agências; diálogos diuturnos entre os profissionais de inteligência dessas agências; relação de confiança tanto entre as chefias quanto os profissionais de inteligência das Agências de Inteligência; acesso aos principais bancos de dados que possuem informações necessárias à produção de conhecimento; capacitação dos profissionais de inteligência em relação aos cursos regulares atinentes à atividade de inteligência; disponibilização de uma Escola de Inteligência na Diretoria de Inteligência da Polícia Militar de Minas Gerais, capaz de atender às demandas do SEISP-MG.

A pesquisa evidenciou ainda que, apesar de PMMG possuir uma escola específica para a formação em inteligência, é necessário que o SEISP-MG possua uma escola própria, integrada, de forma a atender as demandas de capacitação dos profissionais de inteligência

e que, conseqüentemente, possibilitará um fortalecimento no que tange às necessidades ao compartilhamento de conhecimento interorganizacional. Nesse sentido, a criação de uma Escola Estadual de Inteligência de Segurança Pública atenderá sistematicamente as necessidades do SEISP-MG.

Embora ter sido observado que o compartilhamento de conhecimentos interorganizacional ocorra, a troca de conhecimentos, em alguns casos, se dá por critérios pessoais e não necessariamente institucionais, determinando a vaidade, por exemplo, como uma barreira ao compartilhamento do conhecimento interorganizacional no SEISP-MG. Identificar quais profissionais de inteligência estão na outra Agência de Inteligência é importante para que exista uma relação de confiança, indicando que a socialização possa ser aprimorada.

Durante a pesquisa identificou-se como modelo apropriado para o compartilhamento de conhecimento interorganizacional o proposto por Tonet e Paz (2006), correlacionado com o Modelo SECI elaborado por Nonaka e Takeuchi (1997). Esses modelos devem ser levados à apreciação das chefias das Agências de Inteligência para que possam aprimorar a Gestão do Conhecimento intra e interorganizacional.

A Gestão do Conhecimento, desenvolvida sob os três pilares de pessoas, processos e tecnologia, pode contribuir de forma decisiva para a efetividade das Agências Centrais de Inteligência que integram o SEISP-MG, por intermédio das diversas práticas, no processo de identificação, criação, armazenamento e compartilhamento de conhecimentos interorganizacionais. O Manual de Ferramentas e Técnicas em Gestão do Conhecimento da Asian Productivity Organization, bem como Jenoveva Neto *et al.* (2012); Nunes (2013); Fernandes (2021), elencam uma série de ferramentas de Gestão do Conhecimento, tecnológicas, não tecnológicas e de comunicação, as quais facilitam esses processos, destacam-se a *Expertise locator*; Sistema de Gestão de Documentos; Bases do conhecimento (*wikis*); *Building knowledges clusters*; Comunidades de Prática; Mapeamento do Conhecimento; *Brainstorming*; Ambiente de trabalho (físico) colaborativo; Café do Conhecimento (*knowledge café*); Socialização; Reuniões; Melhores práticas; e *Wikis*.

Percebe-se que a atividade de Inteligência de Segurança Pública exercida pelas Agências Centrais de Inteligência do SEISP-MG pode contribuir para a melhoria dos processos de Gestão do Conhecimento, em especial de criação e compartilhamento de conhecimentos. Entretanto, a partir dos resultados da pesquisa, é necessário que os gestores tanto das organizações de segurança pública, de forma geral, quanto das Agências de Inteligência, especificamente, explorem todo o potencial estratégico que a Gestão do Conhecimento possui.

Acrescenta-se, de acordo com Melo (2021), corroborando com a pesquisa em questão, que o compartilhamento de conhecimento interorganizacional favorece a construção de melhores respostas e origina possíveis soluções para que as demais organizações, possibilite a construção de novos conhecimentos, melhorando resultados, eficiência em suas ações, inovando e contribuindo sistematicamente no processo de tomada de decisão.

Em observância ao contido na pesquisa, o estudo permitiu que fossem explicitadas sugestões, com o viés de melhoria para o fomento do processo de compartilhamento de conhecimento interorganizacional, os quais são:

- a) integração dos repositórios de conhecimentos das diferentes Agências de Inteligência, semelhante ao sistema *Intellipedia*, do governo norte-americano, sistema este de compartilhamento colaborativo que agrega, compartilha e mantém a compartimentação de conhecimentos a partir de níveis de acesso (ANDRUS, 2005; MELO, 2021);
- b) alteração nos processos organizacionais do SEISP-MG com vistas à transformação em Centro de Fusão, a exemplo do modelo norte americano de *Fusion Center*, materializado por intermédio de pessoas e organizações em um mesmo espaço, físico ou virtual, possibilitando eficazmente o compartilhamento do conhecimento interorganizacional em favor das ações e operações de inteligência de segurança pública;
- c) integração e a socialização entre os profissionais de inteligência e as respectivas Agências de Inteligência, propiciando o fortalecimento da rede colaborativa, a confiança e a reciprocidade;
- d) promoção da cultura de compartilhamento de conhecimento interorganizacional na segurança pública, especificamente em relação à atividade de inteligência, alinhada às competências constitucionais de cada Organização e os benefícios para o desenvolvimento das ações e operações de segurança pública;
- e) capacitação continuada dos profissionais de inteligência, por intermédio de uma Escola Estadual de Inteligência de Segurança Pública em Minas Gerais;
- f) criação de políticas públicas necessárias à valorização do profissional de inteligência através de prêmios, comendas, recompensas, dentre outras, considerando que as suas atividades são sigilosas e, na maioria das vezes, não são tornadas públicas;
- g) desenvolvimento de políticas públicas no estado direcionadas à atividade de inteligência de segurança pública direcionadas à criação e ao compartilhamento do conhecimento interorganizacional direcionadas às ações e operações de inteligência de segurança pública;

- h) desenvolvimento dos três pilares da gestão do conhecimento, pessoas, processo e tecnologia, por intermédio das diversas práticas no que tange à identificação, criação, armazenamento e compartilhamento de conhecimentos de forma efetiva no âmbito do SEISP-MG;
- i) implementação de estudos direcionados à inteligência, tecnologia e comunicação, por intermédio de ontologia de alto nível, capaz de realizar a representação do conhecimento com a interpretação de indivíduos e máquinas computacionais e possibilitando a proteção das organizações de segurança pública.

Visto como limitações do trabalho a impossibilidade de entrevistar, ou mesmo obter respostas por intermédio de questionário, dos profissionais de inteligência das Agências de Inteligência que compõem o SEISP-MG. Por ser tratar de um número elevado de profissionais, aproximadamente acima de 2000 indivíduos, e considerando o tempo para elucidação da pesquisa, não foi oportuno. Entretanto, cabe a realização dessa tarefa, com vistas à obtenção de um resultado mais avançado, momento em que esses resultados poderão contribuir para um melhor esclarecimento de como ocorre o compartilhamento de conhecimento interorganizacional no SEISP-MG.

Assim, o estudo realizado poderá, ainda, ser utilizado como modelo para o desenvolvimento de trabalhos futuros, ou de aprimoramento para as Agências de Inteligência não somente do SEISP-MG, mas para os demais sistemas estaduais de inteligência de segurança pública daqueles estados brasileiros que o possuem, favorecendo que a construção da atividade de inteligência de segurança pública para que esteja alinhada com a gestão do conhecimento. Além disso, como possível desdobramento futuro desta pesquisa, poderá ser desenvolvido um modelo de compartilhamento de conhecimentos, tanto organizacional quanto interorganizacional, específico, para a atividade de inteligência de segurança pública, com uma ontologia de alto nível específica, haja vista as necessidades e características singulares que as diferenciam. Desse modo, pode-se chegar a uma solução completa para a criação e compartilhamento do conhecimento organizacional e interorganizacionalmente neste sistema de inteligência, e servir de modelo para os demais sistemas de inteligência das organizações de estado brasileiras.

Finalmente, no âmbito da Ciência da Informação, considera-se que esta pesquisa contribuiu com os estudos no campo da Gestão e Organização do Conhecimento, ao atingir os objetivos traçados, mapeando alguns pontos de oportunidades e desafios encontrados no compartilhamento do conhecimento interorganizacional no SEISP-MG. Estes desafios podem ser benéficos para traçar diretrizes e transformá-los em oportunidades para implementação de políticas públicas capazes de suprir as necessidades do SEISP-MG e dos demais sistemas e subsistemas de inteligência de estado e segurança pública no Brasil.

REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, Douglas Edward; GOODMAN-DELAHUNTY, Jane. Impediments to information and knowledge sharing within policing: A study of three canadian policing organizations. **SAGE Open**, v. 4, n. 1, jan. 2014.

ABRAHAMSON, Douglas Edward; GOODMAN-DELAHUNTY, Jane. The impact of organizational information culture on information use outcomes in policing: an exploratory study. **Information Research - An International Electronic Journal**, v. 18, n. 4, 2013.

ABRUCIO, Fernando Luiz; PEDROTI, Paula; PÓ, Marcos Vinícius. A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. In: LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando Luiz; PACHECO, Regina Silva (org.). **Burocracia e Política no Brasil: desafios para o Estado democrático no século XXI**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

AFONSO, Leonardo Singer. Considerações sobre a relação entre a inteligência e seus usuários. **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília, n. 5 (out. 2009), p. 07-19, 2009.

AHMADJIAN, Christina Linn. Criação do conhecimento interorganizacional: conhecimento e redes. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro (org). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. XX201-216XX.

AKUTSU, Satoshi; NONAKA, Ikujiro. Capacidades de Branding: Um olhar sobre a Capacidade da Sony na Criação do Conhecimento da Marca. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro (org). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 251-269.

ALARCON, Dafne Fonseca. **Diretrizes para práticas de gestão do conhecimento na educação a distância**. 2015. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

ALCÂNTARA, Ronaldo Silveira de. **A institucionalização da inteligência de segurança pública como potencializadora do exercício da polícia ostensiva em Minas Gerais**. 2011. 214 f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública) – Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2011.

ALCÂNTARA, Ronaldo Silveira de. **Mapeamento dos principais componentes das competências gerais das funções de chefe, analista e agente do Sistema de Inteligência da PMMG**. 2008. 109 f. Monografia (Especialização em Inteligência de Estado e Inteligência de Segurança Pública com Direitos Humanos) – Escola Superior do Ministério Pública de Minas Gerais, Centro Universitário Newton Paiva, Belo Horizonte, 2008.

ALCARÁ, Adriana Rosecler *et al.* Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 170-191, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/23589>. Acesso em: 26 nov. 2022.

ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de. Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 105-125, jul./set., 2007. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/540/537>. Acesso em: 26 nov. 2022.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ALVARES, Lillian; BAPTISTA, Sofia Galvão; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de. Gestão do conhecimento: categorização conceitual. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 235-252, jul./dez., 2010. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/15124>. Acesso em: 16 ago. 2022.

ALVES, Alessandra; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**, [s. l.], v. 39, n. 2, 2011. DOI: 10.18225/ci.inf.v39i2.1282. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1282>. Acesso em: 11 ago. 2022.

ANDRADE, Felipe Scarpelli; ALMEIDA, Frederico Novaes de. Organização criminosa transnacional: respondendo ao risco com Inteligência. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, v. 13, n. 8, p. 333–358, 2022. DOI: 10.31412/rbcp.v13i8.939. Disponível em: <https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/view/939>. Acesso em: 26 nov. 2022.

ANDRETTO, Luciana Bovo. **A Gestão do Conhecimento e o clima organizacional: a Influência das práticas de compartilhamento do conhecimento em uma escola da região noroeste do Paraná**. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações) Centro Universitário de Maringá, Maringá, 2020.

ANGELONI, Maria Terezinha. Em busca do aprendizado: análise de modelos de gestão de organizações da era do conhecimento. In: STAREC, Cláudio; GOMES, Elisabeth Braz Pereira; CHAVES, Jorge Bezerra Lopes. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 145-172.

APO – Asian Productivity Organization. **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. APO: Tokyo, 2010.

APO – Asian Productivity Organization. **Knowledge Management: Facilitators' Guide**. APO: Tokyo, 2009.

ARDICHVILI, Alexandre *et al.* Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. **Journal of knowledge management**, v. 10, n. 1, p. 94-107, 2006.

ARGYRIS, Chris. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: **Gestão do Conhecimento/Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading: Addison-Wesley, 1978.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lília Maria; FAYARD, Pierre. Ampliação interorganizacional do conhecimento: o caso das redes de cooperação. **REAd**, ed. 43, v. 11, n. 1, p. 1-25, 2005.

BARBOSA, Adriano Mendes. A Atividade de Inteligência de Segurança Pública. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, v. 2, n. 1, p. 11-30, 2012. DOI: 10.31412/rbcp.v2i1.33. Disponível em: <https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/view/33>. Acesso em: 14 set. 2022

BARBOSA, José Geraldo Pereira; MONTEIRO, Lucila Siqueira Incerti; FREITAS, Jorge Augusto de Sá Brito e. Compartilhamento de conhecimento: um estudo de caso em uma instituição financeira. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, n. 1, p. 137-154, jan./jul., 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/12296>. Acesso em: 12 set. 2022.

- BARBOSA, Ricardo Rodrigues; SEPÚLVEDA, Maria Inês Moreira; COSTA, Mateus Uerlei Pereira da. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v. 19, n. 2, p. 13-24, maio/ago., 2009.
- BARTOL, Kathryn M.; SRIVASTAVA, Abhishek. Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 1, p. 64-76, 2002.
- BASSI, Laurie J. Harnessing the power of intellectual capital. In: J. Cortada and J. Woods (eds.) **The Knowledge Management Yearbook 1999-2000**, Boston: Butterworth Heine-mann: 422-31, 1999.
- BATISTA, Fábio Ferreira *et al.* Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: a experiência do governo de Minas Gerais. **Texto para discussão nº 2038**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília, 2005.
- BATISTA, Fábio Ferreira *et al.* Gestão do conhecimento na administração pública. **Texto para discussão nº 1095**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. ISSN 1415-4765, 2005.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.
- BATISTA, Fábio Ferreira. O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES). **Texto para Discussão, nº 1181**. Brasília: IPEA, 2006a.
- BATISTA, Fábio Ferreira. O governo que aprende: implementando a gestão do conhecimento no executivo federal. In: STAREC, Cláudio; GOMES, Elisabeth Braz Pereira; CHAVES, Jorge Bezerra Lopes. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006b. p. 185-194.
- BAUTZER, Deise. **Psicologia das organizações**: desafios da gestão contemporânea. Curitiba: IESDE Brasil, 2019.
- BELL, Daniel. **The coming of post-industrial society**: a venture in social forecasting. New York: Basic Books, 1973.
- BEN JAFFEL, Hager *et al.* Collective Discussion: Toward Critical Approaches to Intelligence as a Social Phenomenon. **International Political Sociology**, v. 14, ed. 3, p. 323-344, 2020. Disponível em: <https://academic.oup.com/ips/article/14/3/323/5880064?login=false>. Acesso em: 27 jun. 2022.
- BENELLI, Ana Carolina; STRAUHS, Faimara do Rocio. Criação de conhecimento em acordos de cooperação interorganizacionais com uso e geração de dados abertos. **Brazilian Journal of Information Studies: Research trends**, v. 14, n. 4, set./dez, 2020.
- BENNIS, Warren Gamaliel. **Desenvolvimento organizacional**: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgard Bleicher, 1972.
- BERTOLAZO, Telma. **Práticas para transferência do conhecimento em processos organizacionais**. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações) – Centro Universitário de Maringá (Unicesumar). Maringá, 2020.

- BESSA, Jorge da S. A importância da inteligência no processo decisório. *In*: III Encontro de estudos – desafios para a atividade de inteligência no século XXI, 3, 2004. **Anais...** Brasília: Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais, Gabinete de Segurança Institucional, 2004. p. 51-71.
- BETTENCOURT, Marcia Pires da Luz; CIANCONI, Regina de Barros. Gestão do conhecimento: um olhar sob a perspectiva da ciência da informação. *In*: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 13, 2012, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônico...** Rio de Janeiro: FIOCRUZ; ANCIB, 2012. Disponível em: <http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/xiiienancib/paper/viewFile/3746/2869>. Acesso em: 16 ago. 2022.
- BEUREN, Ilse Maria; RAUPP, Fabiano Maury. Compartilhamento do conhecimento em incubadoras de empresas: um estudo multicase das incubadoras de Santa Catarina associadas à Anprotec. **ENCONTRO DA ANPAD**, 27. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/3185/gestao-do-conhecimento-em-incubadoras-brasileiras/i/pt-br>. Acesso em: 27 jan. 2022.
- BION, W. R. **Experience in Groups and other Papers**. Londres: Tavistock Publications, 1961.
- BLAU, P.; SCOTT, W. R. **Organizações formais (uma abordagem comparativa)**. São Paulo: Atlas, 1970.
- BOCK, Gee-Woo *et al.* Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. **MIS quarterly**, p. 87-111, 2005.
- BOISOT, Max. **Information and organizations**. The manager as anthropologist. Fontana/Collins: Londres, 1987.
- BOISOT, Max; CANALS, Agustí. Data, information and knowledge: have we got it right? **Journal of Evolutionary Economics**, v. 14, n. 1, p. 43-67, 1 jan., 2004.
- BORKO, Harold. Information Science: what is it? **American Documentation**. v. 19, n. 1, jan., 1968.
- BOULDING, K. E. **The organizational revolution: a study in the ethics of economic organization**. New York: Harper & Brothers, 1953.
- BRAGANZA, A. Rethinking the data-information-knowledge hierarchy: towards a case-based model. **International Journal of Information Management**, v. 24, n. 4, p. 347-356, ago., 2004.
- BRANDÃO, Priscila Carlos. **Serviços secretos e democracia no Cone Sul: premissas para uma convivência legítima, eficiente e profissional**. Impetus: Niterói, 2010.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 13 dez. 2021.
- BRASIL. **Decreto de 15 de dezembro de 2017**. Fixa a Política Nacional de Inteligência. Brasília, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8793.htm. Acesso em: 10 dez. 2021.
- BRASIL. **Decreto nº 11.348, de 1º de janeiro de 2023**. Aprova a Estrutura Regimental e o

Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Justiça e Segurança Pública e remaneja cargos em comissão e funções de confiança. Brasília, 2023. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11348.htm. Acesso em: 08 mar. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 10.777, de 24 de agosto de 2021**. Institui a Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública. Brasília, 2021a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.777-de-24-de-agosto-de-2021-340717199>. Acesso em: 10 dez. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 10.778, de 24 de agosto de 2021**. Aprova a Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública. Brasília, 2021b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/D10778.htm. Acesso em: 10 dez. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 3.695, de 21 de dezembro de 2000**. Cria o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública, no âmbito do Sistema Brasileiro de Inteligência, e dá outras providências. Brasília, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3695.htm. Acesso em: 12 fev. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 8.793, de 29 de junho de 2016**. Aprova a Estratégia Nacional de Inteligência. Brasília, 2016a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/dsn/Dsn14503.htm. Acesso em: 10 dez. 2021.

BRASIL. **Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência**: fundamentos doutrinários. Brasília: Abin, 2016c.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Institui o Sistema Brasileiro de Inteligência, cria a Agência Brasileira de Inteligência – ABIN, e dá outras providências. Brasília, 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9883.htm. Acesso em: 01 dez. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018**. 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 (PNS-PDS); 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. Brasília, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm. Acesso em: 10 dez. 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.883, de 07 de dezembro de 1999**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 10 dez. 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.883, de 07 de dezembro de 1999**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 10 dez. 2021.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Portaria MJSP nº 2, de 28 de janeiro**

de 2022. Institui o Sistema de Governança do Ministério da Justiça e Segurança Pública. Brasília, 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CES nº 945/2019.** Consulta sobre a inclusão das Ciências Policiais no rol das ciências estudadas no Brasil. Brasília, 2019. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=132881-pces945-19&category_slug=dezembro-2019-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 13 dez. 2021.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Resolução Nº 1, de 15 de julho de 2009.** Regulamenta o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública - SISIP, e dá outras providências. Secretaria Nacional de Segurança Pública/Ministério da Justiça 2009. Disponível em: <https://bit.ly/3n2Jf6Q>. Acesso em: 01 dez. 2020.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Doutrina nacional e inteligência de segurança pública - DNISP.** 4. ed., rev. e atual. Brasília: Ministério da Justiça, 2015.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: Câmara da Reforma do Estado, 1995a. Disponível em: <https://bresserpereira.org.br/documents/mare/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 26 set. 2022.

BRASIL. **Portaria nº 244-ABIN/GSI/PR, de 23 de agosto de 2016.** Aprova os Fundamentos Doutrinários da Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência. 2016b. In: Atividade de Inteligência no Brasil, Cadernos de Legislação da ABIN, outubro 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/abin/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/Col3v5.pdf>. Acesso em: 17 set. 2022.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado Republicano:** Democracia e Reforma da Gestão Pública. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

BUFREM, Leilah Santiago. Levantando significações para significantes: da gestão do conhecimento a organização do saber. **Encontros Bibli:** Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, n. esp. 1. sem., p. 1-10, 2004.

BURES, V. Cultural barriers in knowledge sharing. **E+ M Economics and Management**, Li-berec, v. 6, p. 57-62, 2003.

CABRERA, A.; COLLINS, W. C.; SALGADO, J. F. Determinants of individual engagement in knowledge sharing. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 2, p. 245-264, 2006.

CABRERA, Ángel; CABRERA, Elizabeth F. Knowledge-sharing dilemmas. **Organization Studies**, v. 23, p. 687-710, 2002.

CABRERA, Elizabeth F.; CABRERA, Ángel. Fostering knowledge sharing through people management practices. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, p. 720-735, 2005.

CACHO, A. N. B. **Gestão do conhecimento e redes interorganizacionais em organizações públicas de turismo.** 2019. 126f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Turismo) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019.

CALDAS, P. T.; CÂNDIDO, G. A. Inter-organizational knowledge conversion and innovative capacity in cooperative networks. **Journal of Technology Management and Innovation**, [S.l.], v. 8, p. 104-114, 2013. Disponível em: <http://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/1169>. Acesso em: 10 set. 2022.

CAMPOS, R. L.; BARBOSA, F. V. Gestão do conhecimento: o conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável. Campinas: **Anais Encontro anual da ANPAD** [CD-ROM], 14 p., 2001.

CANADÁ. *Auditor General of Canada. The Canadian Intelligence Community: control and accountability* – 1996. In: **Report of the Auditor General of Canada**, nov. 1996. Disponível em: <https://fas.org/irp/world/canada/docs/oag96/ch9627e.html>. Acesso em: 28 dez. 2021.

CAPACO, A. E. **Interoperabilidade**: contribuições para a eficácia do produto da ação dos órgãos de inteligência e de segurança do Estado. 2017. 165f. Dissertação (Mestrado em Direito e Segurança) – Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2017.

CARDOSO JÚNIOR, Walter Felix. **Inteligência empresarial estratégica**: método de implantação de inteligência competitiva em organizações. Tubarão: Unisul, 2005.

CARDOSO, Pablo Duarte. Perspectivas e desafios da atividade de inteligência a partir da Política Nacional de Inteligência. **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília, n. 12, p. 107-114, 2017.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução Roneide Venancio Majer. 23ª Edição, revista e ampliada. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v.1).

CEN – COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION. **European Guide to Good Practice in Knowledge Management**. CEN. Bruzelas, 2004.

CEPIK, M. A. C. **Espionagem e democracia**: agilidade e transparência como dilemas na institucionalização dos serviços de inteligência. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003b.

CEPIK, M. A. C.; AMBROS, C. C. Explicando falhas de inteligência governamental: fatores histórico-institucionais, cognitivos e políticos. **Varia Historia**, Belo Horizonte, vol. 28, nº 47, p.79-99, jan/jun 2012.

CEPIK, Marco. Sistemas Nacionais de Inteligência: Origens, Lógica de Expansão e Configuração Atual. **DADOS – Revista de Ciência Sociais**, Rio de Janeiro, vol. 46, nº 1, p. 75-127, 2003a.

CERÁVOLO, T. M. S. **A integração da atividade de inteligência nas operações interações no Brasil contemporâneo**. Curitiba: Appris, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. A Administração e suas perspectivas: delineando o papel da administração. In: CHIAVENATO, Idalberto (org.). **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

CHOO, C. W. **The knowledge organization**: how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford Press, 1998.

- CHRISTENSEN, P. H. Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 1, p. 36-47, 2007.
- CHUTE, C. G. Healthcare Knowledge Management: Issues, Advances, and Successes. In: Mayo Clinic Proceedings. **Elsevier**, 2007. p. 897.
- COHEN, D. Towards a knowledge context: report on the first annual U.C. Berkeley Forum on Knowledge and the firm. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, 1998.
- CONNELLY, Catarina E.; KELLOWAY, E. Kevin. Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 24, n. 5, p. 294-301, 2003.
- CORMICAN, Kathryn; DOOLEY, Lawrence. Knowledge sharing in a collaborative networked environment. **Journal of Information and Knowledge Management**, Tulsa, v. 6, n. 2, p. 105-114, June 2007
- CORRÊA, Fábio. A gestão do conhecimento holística: delineamento teórico conceitual. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.24, n.1, p.122-146, mar. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22607/18191>. Acesso em: 16 out. 2022.
- CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**. Brasília: Universidade de Brasília, 1981.
- CROZIER, M.; FRIEDBERG. **L'acteur et le système**. Paris: Editions du Seuil, 1977.
- CUMMINGS, Jonathon N. Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. **Management Science**, v. 50, n. 3, mar. 2004, p. 352-364.
- DALKIR, K. **Knowledge Management and practice**. Oxford: Elsevier, 2005.
- DALKIR, K. **Knowledge Management in theory and practice**. Burlington: Elsevier, 2011.
- DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, Winter 1998, p. 34-57.
- DAVENPORT, T.; H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**, 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- DINIZ, Daniela Martins *et al.* Mecanismos de transferência de conhecimento interorganizacional: um estudo na maior instituição brasileira de pesquisa agropecuária. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. Edição Especial, pág. 713-728, 2020.
- DOROW, Patrícia Fernanda. **Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

DOUGHERTY, Vicky. Knowledge is about people, not databases. **Industrial & Commercial Training**, Guilsborough, v. 31, n. 7, p. 262-266, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. **California Management Review**, v. 41, n. 2, 1999. 79-94.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **The age of discontinuity**: guidelines to our changing society. Harper and Row, Publishers; 1969.

DYER, J. H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 345-367, 2000.

EHMS, K.; LANGEN, M. Holistic development of knowledge management with KMMM. **Siemens AG**. [S.l.], p. 1-8. 2002.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**: on power, involvement and their correlates. New York: The Free Press of Glencoe, 1961

EYERKAUFER, Marino Luiz *et al.* Aspectos inovadores da nova gestão pública para a governança de riscos e desastres: análise de um modelo de referência organizacional para coordenação local. 1º Congresso Nacional de Mestrados Profissionais Em Administração Pública. **Anais [...]**. Florianópolis: UFSC, 2016.

FAHEY, L.; PRUSAK, L. The eleven deadliest sins of knowledge management. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 265-276, Spring, 1998.

FARIA, Cleide Vieira de; LOURENÇO, Cintia de Azevedo; PEREIRA, Frederico César Mafra. Proposições de práticas da gestão do conhecimento que podem subsidiar o planejamento da implantação da Resource, Description and Access nas bibliotecas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 18, p. 1-24, set. 2022. ISSN 1980-6949. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1779>. Acesso em: 06 set. 2022.

FARIA, J. H. Poder e relações de poder nas organizações. In: VIEIRA, M.; CARVALHO, C. (org.) **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FEITOZA, Denilson. **Direito processual penal**: teoria, crítica e práxis. 8. ed. rev., ampl. e atual. Niterói: Impetus, 2011. No prelo. p. 1028-1053.

FERNANDES, F. C. Inteligência ou informações? **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília: Abin, v. 2, n. 3, p. 7-19. 2006.

FERNANDES, L. F. **Intelligence e Segurança Interna**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, 2014.

FERNANDES, Márcia Dayara. **Análise do compartilhamento de conhecimento na aplicabilidade do ENADE sob a ótica da gestão do conhecimento em uma instituição federal de ensino superior - IFES**. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações) – Universidade Cesumar – UNICESUMAR, Maringá, 2021.

FERNANDES. Sérgio Henrique Soares. **Fundamentos de planejamento prospectivo aplicados à Polícia Militar**. Rio de Janeiro: Agência 2A Comunicação, 2016.

FERRO JÚNIOR, Celso Moreira. **A inteligência e a gestão da informação policial**: conceitos, técnicas e tecnologias definidos pela experiência profissional e acadêmica. Brasília: Fortium, 2008.

FIALHO, I.; NASCIMENTO, M. S. O. Inteligência e relações internacionais: proposta de abordagem integrada. **Revista da Escola Superior de Guerra**, v. 36, n. 76, p. 11-36 jan./abr. 2021. Disponível em: <https://revista.esg.br/index.php/revistadaesg/article/view/1146/946>. Acesso em: 06 jan. 2022.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. 26ª ed. Petrópolis: Vozes, 1989.

FOX, Stephen; HIETANEN, Jiri. Interorganizational use of building information models: potential for automational, informational and transformational effects. **Construction Management and Economics**, v. 25, n. 3, 289-296, 2007.

FRENCH, J. R.; SNYDER, R. Leadership and Interpersonal Power. In: CARTWRIGHT, D. (ed.) **Studies in Social Power**. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan, 1959, p. 118-149.

FROMM, E. **Escape from freedom**. New York: Harper & Brothers, 1958.

GALBRAITH, J. K. **Anatomia do poder**. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

GARVIN, David A. Construindo a organização que aprende. In: **Gestão do Conhecimento**: on knowledge management. Série Harvard Business Review. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GESTEIRA, Rodrigo Benjamin; MOURA, Maria Aparecida. O regime de informação dos centros de fusão. **Em Questão**, Porto Alegre, Online First, 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GILCHRIST, Alan. Reflections on knowledge, communication, and knowledge organization. **Knowledge Organization**, v.42, n.6. p. 456-469, 2015. Disponível em: https://www.ergon-verlag.de/isko_ko/downloads/ko_42_2015_6_h.pdf. Acesso em: 30 nov. 2020.

GILL, Peter. Rendition in a transnational insecurity environment: can we keep intelligence co-operation honest? In: AYDINLI, Ersel. **Emerging Transnational (in)Security Governance**: A statist-transnationalist approach. Abingdon, Reino Unido: Routledge, 2010.

GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEAGARS, A. H. Knowledge Management: na organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, n. 1, 2001, p. 185-214.

GOMES, Rodrigo Carneiro. A Inteligência policial e a cooperação interagências no combate ao crime organizado nas fronteiras. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, v. 13, n. 8, p. 287-331, mar., 2022.

GOMES, Rodrigo Carneiro. Prevenir o crime organizado: inteligência policial, democracia e difusão do conhecimento. **Segurança pública & Cidadania**, Brasília, v. 2, n. 2, p. 107-137, jul./dez. 2009.

GOMES, Rodrigo Carneiro; MENEZES, Rômulo Fisch de Berrêdo. Integração dos sistemas de inteligência. Por uma mudança de paradigmas e mitigação da síndrome do secretismo.

Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 11, n. 1116, 22 jul., 2006. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/8683>. Acesso em: 23 set. 2022.

GONÇALVES, Joanisval Brito. **Atividade de inteligências e legislação correlata**. 6. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2016.

GONÇALVES, Joanisval Brito. Guardando os Guardiães: O Controle dos Serviços Secretos no Regime Democrático. In: SWENSON, Russel G.; HIRANE, Carolina Sancho (Editors). **Gestión de Inteligencia en las Américas**. Universidad Nacional de Inteligencia. Washington, DC, 2015. p. 89-115.

GONÇALVES, Joanisval Brito. **Políticos e espões: o controle da atividade de inteligência**. 2ª ed. Niterói: Impetus, 2019.

GONÇALVES, Juliana Pinheiro. **Gestão do conhecimento em empresa construtora**. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil, São Paulo, 2017.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando; TOLEDO, Jose Carlos. Gestão do conhecimento em uma estrutura organizacional em rede. **Ciência da Informação**, v. 38, n. 1, p. 57-73, jan./abr., 2009.

GRUBER, Thomas R. Toward principles for the design of ontologies used for knowledge sharing. **International Journal of Human-Computer Studies**, v. 43, p. 907-928, 1995.

HALL, H. Input-friendliness: motivating knowledge sharing across intranets. **Journal of information science**, v. 27, n. 3, p. 139-146, 2001.

HAMADA, Hélio Hiroshi. Gestão do conhecimento na segurança pública: uma análise de boas práticas na Polícia Militar de Minas Gerais. In: HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires (org.). **Gestão do conhecimento e boas práticas na área de segurança pública**. Volume I. Catu: Bordô-Grená, 2021. p. 55-67.

HAMADA, Hélio Hiroshi. O estado da arte da produção científica sobre inteligência no cenário nacional. **Revista de Estudos & Informações**, Belo Horizonte, n. 41, p. 40-47, nov., 2017a. Disponível em: http://www.tjmmg.jus.br/images/revista-estudo-informacoes/pdf/AF_REI_41_WEB.pdf. Acesso em: 28 dez. 2021.

HAMADA, Hélio Hiroshi. Referenciais de pesquisa em inteligência no Brasil: o olhar do pesquisador e as tendências da produção científica. In: HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires (org.). **Inteligência de segurança pública: contribuições doutrinárias para o cotidiano policial**. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017b. p. 31-57.

HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires. A inteligência estratégica como atividade essencial para as instituições de segurança pública. **Cadernos de Segurança Pública**, Rio de Janeiro, ano 12, n. 12, p. 04-16, 2020a.

HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires. Contexto da inteligência policial militar como espécie da inteligência de segurança pública no Brasil. **O Alferes**, Belo Horizonte, v. 77, n. 30, p. 11-38, jul./dez., 2020b.

HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires. **Métodos e técnicas de pesquisa em segurança pública: guia prático para elaboração de trabalhos acadêmicos**. Belo Horizonte, São Paulo: D'Plácido, 2021.

HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires. Referenciais básicos para a capacitação de profissionais de Inteligência de segurança pública no Brasil. **Revista Brasileira de Inteligência (RBI)**, Brasília, n. 12 (dez. 2017), p. 65-76, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/abin/pt-br/centrais-de-conteudo/revista-brasileira-de-inteligencia/RBI12.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2021.

HASAN, H. *et al.* A review of employee engagement: Empirical studies. **Management Science Letters**, 11 (2021) 1969-1978, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/350433685_A_review_of_employee_engagement_Empirical_studies. Acesso em: 12 mar. 2022.

HASLINDA, A.; SARINAH, A. A review of knowledge management models. **The Journal of International Social Research**, n. 2, p. 187-198, 2009.

HE, W.; WEI, K. K. What drives continued knowledge sharing? An investigation of knowledge contribution and-seeking beliefs. **Decision Support Systems**, v. 46, n. 4, p. 826-838, 2009.

HEARN, G. The Process of Group Development. **Conferência feita na Universidade de Toronto sob o patrocínio da School of Graduate Studies e da School of Social Work**, 7 de dezembro de 1955.

HEISIG, Peter. Harmonising of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, Cambridge, v. 13, n. 4, p. 4-31, julho, 2009.

HENDRIKS, Paul. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. **Knowledge and Process Management**, v. 6, n. 2, p. 91-100, 1999. Disponível em: <http://mapule276883.pbworks.com/f/Why%20share%20Knowledge.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2022.

HEW, K. F.; HARA, N. Empirical study of motivators and barriers of teacher online knowledge sharing. **Educational Technology Research and Development**, v. 55, n. 6, p. 573-595, 2007.

HISLOP, Nyall. SHAW, Keara. Food safety knowledge retention study. **Journal of Food Protection**, v. 72, n. 2, p. 431-435, 2009.

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. Gestão do conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 45, n. 3, p. 15-30, 2016. DOI: 10.18225/ci.inf.v45i3.4045. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ci-inf/article/view/4045>. Acesso em: 16 ago. 2022.

HONG, D.; SUH, E.; KOO, C. Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company. **Expert systems with Applications**, v. 38, n. 12, p. 14417-14427, 2011.

HOOF, B. V. D.; RIDDER, J. D.; AUKEMA, E. **The eagerness to share: Knowledge sharing, ICT and social capital**. Working Paper, Amsterdam School of Communication Research, University of Amsterdam, The Netherlands, 2004.

HSU, M. H.; CHANG, C. M. Examining interpersonal trust as a facilitator and uncertainty as an inhibitor of intra-organisational knowledge sharing. **Information Systems Journal**, v. 24, n. 2, p. 119-142, 2014.

- HUANG, K-Y.; GÜNEY, S. Toward a framework of web 2.0-driven organizational learning. **Communications of the Association for Information Systems**, [S.l.], v. 31, n. 1, p. 128-152, 2012. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Toward-a-Framework-of-Web-2.0-Driven-Organizational-HuangG%C3%BCney/583f75d4b3ba28a2a9fe8d7c4b08b5c9cee23994>. Acesso em: 10 set. 2022.
- HULNICK, A. S. What's wrong with the Intelligence Cycle, **Intelligence and National Security**, 21:6, 959-979, 2006.
- ICHIJO, Kazuo. Da administração à promoção do conhecimento. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 118-141.
- IPE, M. Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. **Human Resource Development Review**, vol. 2, n. 4, p. 337-359, 2003. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484303257985#articleCitationDownloadContainer>. Acesso em: 12 mar. 2022.
- ISHIKURA, Yoko. Gestão do conhecimento e concorrência global: a abordagem da Olympus à gestão do conhecimento global na indústria de câmeras fotográficas digitais. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 165-200.
- ISLAM, Z. M.; AHMAD, Z. A.; MAHTAB, H. The Mediating Effects of Socialization on Organizational Contexts and Knowledge Sharing. **Journal of Knowledge globalization**. v. 3, n. 1, p. 31-48, 2010. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1988101>. Acesso em: 12 mar. 2022.
- JAKUBIK, M. Emerging knowledge creation spaces: Why should HR managers participate in knowledge creation? **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, [S.l.], v.6, n. 4, p. 362-379, 2009. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJLIC.2009.027914>. Acesso em: 20 set. 2020.
- JENOVEVA NETO, Roseli *et al.* Práticas de Compartilhamento do Conhecimento no Instituto de Pesquisas Ambientais e Tecnológicas (IPAT). VIII Congresso nacional de excelência em gestão. Junho, 2012. **Anais ...** Disponível em: <http://www.inovarse.org/filebrowser/download/16009>. Acesso em: 20 set. 2022.
- JENSEN, M. A. Intelligence failures: what are they really and what do we do about them?. **Intelligence and National Security**. 27:2, 261-282, DOI: 10.1080/02684527.2012.661646. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/02684527.2012.661646>. Acesso em: 02 abr. 2022.
- JONES, Lawrence R.; THOMPSON, Fred. Um modelo para a nova gerência pública. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 1, p. 41-80, 2000.
- KANKANHALLI, Atreyi *et al.* Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. **MIS quarterly**, p. 113-143, 2005.
- KENT, Sherman. **Informações estratégicas**. Tradução: Hélio Freire. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1967.
- KIM, S.; LEE, H. The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. **Public Administration Review**, v. 66, n. 3, p. 370-385, 2006.

KING, W. R. Knowledge Management and Organizational Learning. **International Journal of Management Science**, p. 1-6, set. 2006.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006.

KORDA, M. **Poder**: como obtê-lo, como usá-lo. 5ª ed. São Paulo: Abril, 1976.

KOSTIAINEN, J. Learning and the “Ba” in the development network of an urban region. **European Planning Studies**, [S.l.], v. 10, n. 5, p. 613-632, 2002. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09654310220145350>. Acesso em: 10 set. 2022.

KRAUSZ, R. R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

KROGH, Georg von; NONAKA, Ikujiro; ABEN, Manfred. Making the most of your company's knowledge: a strategic framework. **Long Range Planning**, v. 34, n. 4, p. 421-439, ago. 2001.

KURIAKOSE, K. K. *et al.* Knowledge management maturity models – a morphological analysis. **Journal of knowledge Management Practice**, kalpakkam, v. 11, n. 3, set. 2010. Disponível em: <http://www.tlinc.com/articl232.htm>. Acesso em: 04 set. 2022.

KURTZ, D. J. **Fluxo de conhecimento interorganizacional**: aspectos relacionados à cadeia suínica brasileira. 2011. 191 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2021.

LAGES, Gustavo Portela. **Inteligência de estado e documentos desclassificados da CIA**: uma abordagem de aprendizado de máquina Dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento da Universidade Federal de Minas Gerais, 2020.

LASMAR, Jorge M.; SANTA RITA, Leonardo Coelho Assunção. O policiamento orientado pela inteligência e o uso da inteligência artificial na atividade policial. In: COTTA, Francis Albert (Oorg.). **Ciências policiais e tecnologias inovadoras na segurança cidadã**. Jundiaí: Paco, 2022. p. 121-139.

LAWSON, B. *et al.* Knowledge sharing in interorganizational product development teams: the effect of formal and informal socialization mechanisms. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 2, p. 156-172, 2009.

LEONARD-BARTON, D. Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LEWIN, K. **Problemas de dinâmica de grupo**. São Paulo: Ed. Cultrix, sem data (do original Resolving Social Conflicts: selected papers on group dynamics. New York: Harper & Row, 1948).

LEWIN, K. **Teoria de Campo em Ciência Social**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Ciência Social, 1965.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, X, 1939, p. 271-299.

LIEBOWITZ, J.; WILCOX, L. **Knowledge management and its integrative elements**. Boca Raton: CRC Press, 1997.

LILLEOERE, A. M.; HOLME HANSEN, E. Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 1, p. 53-70, 2011.

LIMA, Lucineide; HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires. A importância de cursos de escrita científica para a promoção e publicização do conhecimento na área de segurança pública. In: HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires (org.). **Gestão do conhecimento e boas práticas na área de segurança pública**. Volume I. Catu: Bordô-Grená, 2021. p. 18-34.

LIN, M. J. J.; HUNG, S. W.; CHEN, C. J. Fostering the determinants of knowledge sharing in professional virtual communities. **Computers in Human Behavior**, v. 25, n. 4, p. 929-939, 2009.

LIN, Wen-Bao. The effect of knowledge sharing model. **Expert Systems with Applications**, v. 34, n. 2, p. 1508-1521, fev. 2008.

LOUREIRO, R. S.; CORRÊA, D. A. Compartilhamento de conhecimento com foco no processo de socialização e sustentabilidade em projetos de inovação: Um estudo de caso no centro de tecnologia canavieira. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 2, n. 2, 2012.

LUFT, J. **Introdução à Dinâmica de Grupos**. Lisboa: Moraes, 1972.

MACHADO, Ricardo Garcia. **Atividade de inteligência no Estado de Minas Gerais**. 2010. Monografia (Pós-graduação em Inteligência de Estado e Inteligência de Segurança Pública) – Centro Universitário Newton Paiva. Fundação Escola Superior do Ministério Público de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

MAGALHÃES, Wamberto Lima. **Análise Conjuntural da Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública**: a publicação do Decreto nº 10.777/2021 e as implicações no Sistema de Inteligência da Polícia Militar de Minas Gerais. 2022. Artigo (Especialização em Gestão Estratégica em Segurança Pública) – Academia de Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 20212.

MARCIAL, E. C. **Aspectos fundamentais da inteligência competitiva e a ciência da informação**. 2013. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTIN, R. **Sociologia do poder**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MATIĆ, D. *et al.* Investigating the impact of organizational climate, motivational drivers, and empowering leadership on knowledge sharing. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 15, n. 3, p. 431-446, 2017.

MATZLER, Kurt *et al.* Personality traits, affective commitment, documentation of knowledge, and knowledge sharing. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 02, p. 296-310, 2011.

MAYO, E. **Human problems of an industrial civilization**. New York: Macmillan, 1933.

MCADAM, R.; MCCREEDY, S. A critical review of knowledge management models. **The Learning Organization**, n. 3, 1999, p. 91-101

MCDERMOTT, Richard. O'DELL, Carla. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v.5, n. 1, p. 76-85, 2001.

MCINERNEY, Claire R. Compartilhamento e gestão do conhecimento: profissionais da informação em um ambiente de confiança. In: TARAPANOFF, K. (org). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 57-72.

MELO, Felipe Pereira de *et al.* Gestão do conhecimento em segurança pública: um estudo sistemático em periódicos. **Revista da Escola Superior de Polícia Civil**, v. 3, 2021.

MELO, Felipe Pereira de. **O compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de inteligência de segurança pública no estado do Paraná**. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações) – Universidade Cesumar (Unicesumar), Maringá, 2021.

MELO, Felipe Pereira de; URPIA, Arthur Gualberto Bacelar da Cruz; SARTORI, Rejane. A gestão do conhecimento como auxílio à inteligência de segurança pública. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 12, p. 94604-94620, 2020.

MELO, Felipe Pereira de; URPIA, Arthur Gualberto Bacelar da Cruz; SARTORI, Rejane. O compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de inteligência de segurança pública no estado do Paraná. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 26, n. 3, p. 628 – 650, jul./set. 2021.

MERTINS, K.; HEISIG, P.; VORBECK, J. **Knowledge management: concepts and best practices**. Berlin: Springer-Verlag, 2003.

MICHAUD, Claude. Modelos e conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 211-239.

MILLS, C. W. **A imaginação sociológica**. 4ª ed. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1975.

MINAS GERAIS. **Constituição do Estado de Minas Gerais**. 25. ed. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2020. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/export/sites/default/consulte/legislacao/Downloads/pdfs/ConstituicaoEstadual.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2022.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 47.795, 19 de dezembro de 2019**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública. Belo Horizonte, 2019a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=DEC&num=47795&comp=&ano=2019&texto=consolidado>. Acesso em: 13 dez. 2021.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 47.797, 19 de dezembro de 2019**. Dispõe sobre a criação do Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2019b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=47797&comp=&ano=2019>. Acesso em: 13 dez. 2021.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Diretriz Geral para Emprego Operacional Nº 3.01.01/2019**: Regula o emprego operacional da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo

Horizonte: Comando-Geral, Assessoria Estratégica de Emprego Operacional (PM3), 2019.

MINAS GERAIS. **Resolução Conjunta SEJUSP/PCMG/PMMG/CBMMG nº 13, de 07 de outubro de 2022**. Aprova a Doutrina Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais – Deisp/MG, de acordo com as deliberações do Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública – SEISP-MG, instituído pelo Decreto Estadual nº 47.797/2019. Belo Horizonte, 2022.

MINAS GERAIS. **Resolução SEJUSP nº 211, 24 de agosto de 2021**. Dispõe sobre a Agência Central de inteligência Socioeducativa da Subsecretaria de Atendimento Socioeducativo do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2021.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. **Resolução nº 55, de 27 de julho de 2012**. Institui a governança setorial da política para a gestão do conhecimento, no âmbito da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), e revoga a Resolução Seplag no 5, de 20 de janeiro de 2012. Belo Horizonte: Seplag, 2012.

MINICUCCI, A. **Dinâmica de Grupo: Teorias e Sistemas**. São Paulo: Atlas, 1982

MOREIRA, Renato Pires. A relevância da inteligência policial penal na segurança pública brasileira. **Revista Brasileira de Execução Penal – RBEP**, Brasília, v. 3, n. 2, p. 65–84, 2022.

MOREIRA, Renato Pires; BAX, Marcello Peixoto. Conversão do conhecimento interorganizacional no Sistema de Inteligência de Segurança Pública Mineiro. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, [S. l.], n. Especial, 2021a. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/37086>. Acesso em: 7 mar. 2022.

MOREIRA, Renato Pires; BAX, Marcello Peixoto. Conversão do conhecimento organizacional no Sistema de Inteligência de Segurança Pública Mineiro. **Resumos do Fórum de Pesquisas Discentes do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento / UFMG**, [S. l.], v. 3, n. 3, 2021b. Disponível em: <https://forped.eci.ufmg.br/revista/forped/article/view/8>. Acesso em: 8 mar. 2022.

MOREIRA, Renato Pires; BAX, Marcello Peixoto. Relevância da conversão do conhecimento organizacional para o Sistema de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais. In: HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires (org.). **Gestão do conhecimento e boas práticas na área de segurança pública**. Volume I. Catu: Bordô-Grená, 2021c. p. 35-53.

MOREIRA, Renato Pires; BAX, Marcello Peixoto. Relevância da conversão do conhecimento organizacional para o Sistema de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais. XXI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – ENANCIB 2021. **Anais...2021d**.

MOREIRA, Renato Pires; BAX, Marcello Peixoto; HAMADA, Hélio Hiroshi. Aspectos introdutórios sobre o compartilhamento de conhecimento interorganizacional na inteligência de segurança pública do estado de Minas Gerais. **Fronteiras da Representação do Conhecimento**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2022a. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/fronteiras-rc/article/view/40305>. Acesso em: 18 ago. 2022.

MOREIRA, Renato Pires; BAX, Marcello Peixoto; HAMADA, Hélio Hiroshi. Aplicação da gestão do conhecimento nos sistemas de inteligência de estado e inteligência de segurança pública. **Revista de Ciências Policiais**, São José dos Pinhais, v. 4, n. 4, p. 8-26, nov. 2022b. Disponível em: http://www.revistas.pr.gov.br/index.php/apmg/ano2022_v04_revista. Acesso em: 12 dez. 2022.

MOREIRA, Waldicharbel Gomes; FERRO, Alexandre Lima. Formação do profissional de inteligência no âmbito do Subsistema de Inteligência de Segurança Pública e Sistema de Inteligência da Polícia Militar do Distrito Federal. *In*: HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires (org.). **Inteligência de segurança pública**: contribuições doutrinárias para o cotidiano policial. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017. p. 59-81.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, [S. l.], v. 30, n. 2, 2001. DOI: 10.18225/ci.inf.v30i2.923. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/923>. Acesso em: 16 ago. 2022.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTA, Gibran Ayupe *et al.* Constitucionalização da Atividade de Inteligência - Perspectivas e Desafios Brasileiros. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 134-150, 2018. Disponível em: <https://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/912>. Acesso em: 30 set. 2022.

MOTTA, Andrea Shima da. **Taxonomia para classificação e organização do conhecimento em um curso superior de tecnologia em gastronomia**. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações) - Centro Universitário de Maringá – UNICESUMAR. Maringá, 2020.

MUCCHIELLI, R. **Dinâmica de Grupo**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

MULLER, C. C. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: IESDE Brasil, 2018.

MURRAY, Samantha R.; PEYREFITTE, Joseph. Knowledge type and communication media choice in the knowledge transfer process. **Journal of Managerial Issues**, v. XIX, n.1, Spring 2007, p.111-133.

NAGATA, B. R. **Gestão do conhecimento, inteligência e contrainteligência**. Curitiba: IESDE Brasil, 2020.

NEVES, M. L. C.; VARVAKIS, G. J.; FIALHO, F. A. P. Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 51, ago., 2018.

NODARI, Felipe. *et al.* Desenvolvimento de capacidades dinâmicas através do compartilhamento de conhecimento interorganizacional. Encontro da ANPAD - EnANPAD, 38. **Anais...**2014.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, 1998.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. *In*: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro (org.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 39-53.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko. Criação do conhecimento como processo sintetizador. *In*: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro (org.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 91-117.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Teoria da criação do conhecimento organizacional. *In*: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro (org.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The Knowledge-Creating Company**. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, Ikujiro; UMEMOTO, Katsubiro; SENOO, Dai. From information processing to knowledge creation: a paradigm shift in business management. **Technology in Society**, v. 18, n. 2, p. 203-218, jan. 1996.

NUNES, Carolina Schmitt. **O Compartilhamento de Conhecimento entre os agentes de um curso na modalidade EAD**: um estudo de caso. 2013. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

ODNI. **What is intelligence**. Office of the Director of National Intelligence. 2021. Disponível em: <https://www.dni.gov/index.php/what-we-do/what-is-intelligence>. Acesso em: 23 set. 2022.

OLAN, Femi *et al.* Artificial intelligence and knowledge sharing: Contributing factors to organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 145, p. 605-615, mar. 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322002387>. Acesso em: 25 ago. 2022.

OLIVEIRA, Cecília. **Quem controla o Mossad?** Belo Horizonte: D'Plácido, 2018.

OLIVEIRA, R. R.; ALVES FILHO, B. F. Contexto de compartilhamento do conhecimento: o caso do Serpro-Recife. *In*: ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Gestão do conhecimento no Brasil**: casos, experiências e práticas de empresas públicas, QUALITYMARK, 2008. Cap. 4.

PACHECO, Denilson Feitosa. **Inteligência, segurança e direito**: Políticas e Operações de Inteligência. 2012. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação - Universidade Federal de Minas Gerais, 2012.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração geral e pública**. 4. ed. Salvador: JUSPO-DIVM, 2020.

PARDO, Theresa A. *et al.* Knowledge sharing in cross-boundary information system development in the public sector. **Inf Technol Manage**, v. 7, s/n, p. 293-313, 2006.

PEREIRA, F. C. M.; SILVA, E. F. Criação do conhecimento organizacional baseada nos capacitadores de Von Krogh, Nonaka e Ichijo: estudo de caso. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 20-43, 2018. DOI: 10.21714/2236-417X2018v8n1. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/32751>. Acesso em: 11 mar. 2022.

PEREIRA, Júlio Cezar Vilela. A gestão do conhecimento como suporte estratégico para a tomada de decisão na administração pública: uma análise contextual. *In*: HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires (org.). **Gestão do conhecimento e boas práticas na área de segurança pública**. Volume I. Catu: Bordô-Grená, 2021. p. 69-77.

PERIOTTO, Tania Corredato; URPIA, Arthur Gualberto Barcelar; ANDRETTO, Luciana Bovo. O diagnóstico de clima organizacional e a adoção de práticas de gestão do conhecimento no contexto escolar. **Revista SODEBRAS**, v. 13, n. 156, p. 25-30, 2018.

PFEFFER, J.; SUTTON, R.I. Knowing 'what' to do is not enough: turning knowledge into action. **California Management Review**, v. 42, n. 1, p. 83-108, Fall, 1999,

PINA, Paulo J. A. **Benefícios da gestão do conhecimento nas organizações**. 2010. Dissertação (Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação) – Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2010.

PLATT, Washington. **A produção de informações estratégicas**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora e Livraria Agir Editora, 1974.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2022.

PYTLOWANCIV, Diogo Fernando Sampaio; SILVA, Helena de Fátima Nunes. Análise da Política e da Estratégia Nacionais de Inteligência de Segurança Pública sob a perspectiva das capacidades organizacionais. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, vol. 13, n. 10, p. 241-266, set.-dez. 2022.

RATCLIFFE, J. H. **Intelligence-led policing**. London: Willian Publishing, 2008.

RATCLIFFE, J. The structure of strategic thinking. In.: RATCLIFFE, J. H. **Strategic thinking in criminal intelligence**. 2nd ed. Sydney: The Federation Press. 2009. p. 1-12.

REIS, G. P. **Criação do conhecimento interorganizacional na segurança pública**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2009.

RIBEIRO, Ana Martins. Inteligência externa e diplomacia: interfaces e relações no contexto brasileiro. **Revista Brasileira de Inteligência (RBI)**, n. 16 (dez. 2021), p. 01-21, 2021.

RIEGE, Andreas. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of knowledge management**, v. 9, n. 3, p. 18-35, 2005.

RODRIGUES, Cristina Célia Fonseca. A atividade operacional em benefício da segurança pública: o combate ao crime organizado. **Revista Brasileira de Inteligência**, n. 5 (out. 2009), p. 57-64, 2009.

ROSEN, B.; FURST, S.; BLACKBURN, R. Overcoming barriers to knowledge sharing in virtual teams. **Organizational Dynamics**, v. 36, n. 3, p. 259-273, 2007.

ROZA, Rodrigo Hipólito. Revisitando a teoria da criação do conhecimento organizacional. **Revista Interamericana de Bibliotecología**, Medellín (Colombia) v. 43, n. 3. set.-dez., 2020.

RYU, S.; HO, S. H.; HAN, I. Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. **Expert Systems with applications**, v. 25, n. 1, p. 113-122, 2003.

SALIM, M.; JAVED, N.; SHARIF, K.; RIAZ, A. Antecedents of Knowledge Sharing Attitude and Intentions. **European Journal of Scientific Research**, v. 56, n. 1, p. 44-50, 2011.

SANTOS, F. *et al.* Gestão do Conhecimento Interorganizacional a partir da prática de Reunião de *Networking*: estudo de caso. ciKi - V Congresso Internacional do Conhecimento e Inovação. **Anais...**2015.

SANTOS, Thiago Ramos dos; MENDONÇA, Fabrício Molica de. A atividade de inteligência na qualificação da prestação do serviço de segurança pública: o olhar do gestor sobre o tema. **Revista de Ciências Policiais**, São José dos Pinhais, v. 4, n. 4, p. 60-74, nov. 2022a. Disponível em: http://www.revistas.pr.gov.br/index.php/apmg/ano2022_v04_revista. Acesso em: 12 dez. 2022.

SANTOS, Thiago Ramos dos; MENDONÇA, Fabrício Molica de. Conceitos introdutórios para entender a atividade de inteligência e sua utilidade na segurança pública. **Revista de Ciências Policiais**, São José dos Pinhais, v. 4, n. 4, p. 75-89, nov. 2022b. Disponível em: http://www.revistas.pr.gov.br/index.php/apmg/ano2022_v04_revista. Acesso em: 12 dez. 2022.

SANTOS, Thiago Ramos dos. **A importância da inteligência de segurança pública no processo decisório**: a percepção por meio do olhar do gestor. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021.

SANTOS, V. R.; SOARES, A. L.; CARVALHO, J. A. Knowledge sharing barriers in complex research and development projects: An exploratory study on the perceptions of Project managers. **Knowledge and Process Management**, v. 19, n. 1, p. 27-38, 2012.

SANTOS, Washington Ferreira. **A conversão do conhecimento operacional entre as atividades de inteligência de segurança pública e de planejamento do emprego operacional na Polícia Militar de Minas Gerais**. 2020. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública) – Centro de Pesquisa e Pós-graduação da Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 2020.

SANTOS, Washington Ferreira; MOREIRA, Renato Pires. A conversão do conhecimento operacional entre as atividades de inteligência de segurança pública e de planejamento do emprego operacional na Polícia Militar de Minas Gerais. *In*: HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires (org.). **Gestão do conhecimento e boas práticas na área de segurança pública**. Volume I. Catu: Bordô-Grená, 2021. p. 13-31.

SCHRAIBER, F. C.; MELO, F. P.; FRANZONI, A. M. B. A colaboração do compartilhamento do conhecimento para a socialização e comprometimento organizacional. *In*: CASTRO, A. C. (org.). **Administração**: princípios de administração e suas tendências. Volume 3. Guarujá, SP: Científica Digital, 2021. p. 35-53.

SCHUTZ, W. C. **Psicoterapia pelo encontro**. São Paulo: Atlas, 1978.

SENGE, P. M. **The fifth discipline**: The art & practice of the learning organization. Currency Doubleday, 1990.

SENTHIL VELMURUGAN, M.; KOGILAH, N.; DEVINAGA, R. Knowledge Sharing in Virtual Teams in Malaysia: its benefits and barriers. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 9, n. 02, p. 145-159, 2010.

SERVIN, Géraud. **ABC of Knowledge Management**. NHS National Library for Health: Knowledge Management Specialist Library. Jul. 2005. Disponível em: http://www.fao.org/file-admin/user_upload/knowledge/docs/ABC_of_KM.pdf. Acesso em: 29 ago. 2022.

SFETCU, Nicolae. *Epistemology of intelligence agencies. ESSAYS Collection*. Romênia: *SetThings*, 4 fev. 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/332255939_Epistemology_of_Intelligence_Agencies. Acesso em: 22 ago. 2021.

SHIN, Minsoo; HOLDEN, Tony; SCHMIDT, Ruth. From knowledge theory to management practice: towards an integrated approach. **Information Processing and Management**, v. 37, n. 2, p. 335-355, mar. 2001.

SIANES, Marta. Compartilhar ou proteger conhecimentos? Grande desafio no comportamento informacional das organizações. In: STAREC, Cláudio; GOMES, Elisabeth Braz Pereira; CHAVES, Jorge Bezerra Lopes (org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 255-270.

SIEMSEN, E.; ROTH, A. I. V.; BALASUBRAMANIAN, S. How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 3, p. 426-445, 2008.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf.** Brasília, v. 33, n2, p. 143-151, maio/ago. 2004.

SORDI, V. F. *et al.* Fatores determinantes ao Compartilhamento de Conhecimento nas organizações: a perspectiva bidirecional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 2, p. 225-246, 2017. Disponível em: <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/een/article/view/4892>. Acesso em: 12 mar. 2022.

SORDI, V. F.; BINOTTO, E.; RUVIARO, C. F. A cooperação e o compartilhamento de conhecimentos em uma cooperativa de crédito. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 119-134, 2014.

SORDI, V. F.; NAKAYAMA, M. K.; BINOTTO, E. Compartilhamento de conhecimento nas organizações: um modelo analítico sob a ótica da ação cooperativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 44-66, jan./abr. 2018.

SOUSA, C. E.; SILVA, E. M. S. G. **Cooperação interagências e inteligência – análise da realidade brasileira e da integração dos sistemas e centros de coordenação**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Inteligência Estratégica) – Escola Superior de Guerra, Brasília, 2021.

SOUZA, Edegilson de; SANTOS, Neri dos. Modelagem do processo de criação do conhecimento em um contexto organizacional caracterizado como Ba. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 49, n. 1, p. 106-124, jan./abr. 2020.

SOUZA, Edivanio Duarte de; DIAS, Eduardo José Wense; NASSIF, Mônica Erichsen. A Gestão da Informação e do Conhecimento na Ciência da Informação: Perspectivas Teóricas e Práticas Organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, [S. l.], v. 21, n. 1, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/4039>. Acesso em: 16 ago. 2022.

SOUZA, Flávia Rodrigues de. **A gestão do processo de projeto em empresas incorporadoras e construtoras**. 2016. Tese (Dissertação). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil. São Paulo, 2016.

SOUZA, Jonilto Costa; BRUNO-FARIA, Maria De Fátima. Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. **BBR: Brazilian Business Review**, Vitória-ES, v. 10, n. 3, p. 113-136, 2013.

SOUZA, Renato Rocha; ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond de. A construção do conceito de gestão do conhecimento: práticas organizacionais, garantias literárias e o fenômeno social. **Anais KM Brasil**, 2015. Disponível em: https://www.dropbox.com/sh/6c1v19ja58llc8e/AAD_crLcVWPT2iCyPcQn-fjQXa/2003/ENS?dl=0&preview=ENS67.pdf. Acesso em: 10 out. 2022.

SOUZA, Victor Mitsuo Kawasaki de. Cooperação internacional e inteligência de segurança pública como ferramentas de combate à criminalidade organizada. In: BELIATO, Araceli Martins; ESPUNY, Herbert Gonçalves (org.). **Inteligência e contrainteligência**: reflexões e desafios na atualidade. Leme-SP: Mizuno, 2022. p. 295-324.

STEIL, A. V. **Estado da arte das definições de gestão do conhecimento e seus subsistemas**. Florianópolis: Instituto Stela, 2007. Technical Report.

STEINER, C. J. A Philosophy for Innovation: The Role of Unconventional Individuals in Innovation Success, **Journal of Production Innovative**. Management, 1995, p. 431-440.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, K. E. O valor intangível. **HSM Management**. São Paulo, n. 22, set./out., 2000, p.66-69.

SVEIBY, Karl-Erik; LINARD, Keith T.; DVORSKY, Lubomir. Building a knowledge-based strategy: a system dynamics model for allocating value adding capacity. **Sveiby**. 2002. Disponível em: https://www.cos.ufrj.br/~jano/LinkedDocuments/_papers/aula05/Building%20a%20Knowledge-Based%20Strategy%20A%20System%20Dynamics%20Model%20for%20Allocating%20Value%20Adding.pdf. Acesso em: 06 set. 2022.

SVENDSEN, Adam D. M. The globalization of intelligence since 9/11: The optimization of intelligence liaison arrangements. **International Journal of Intelligence and CounterIntelligence**, v. 21, n. 4, p. 661-678, 2008.

SZULANSKI, G. The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of Stickiness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 82 (1), 9-27. 2000.

TAKEUCHI, Hirotaka. Criação do conhecimento dentro de uma organização dialética. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro (org.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 294-314.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro (org.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro (org.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 17-38.

TARAPANOFF, Kira. Informação, conhecimento e inteligência em corporações. In: TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 19-35.

TEE, M. Y.; KARNEY, D. Sharing and cultivating tacit knowledge in an online learning environment. **International Journal of Computer-Supported Collaborative Learning**, [S.l.], v. 5, n. 4, p. 385-413, 2010. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11412-010-9095-3>. Acesso em: 10 set. 2022.

- TEECE, D. J. Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for knowhow, and intangible assets. **California Management Review**, v. 40, n. 3, Spring 1998, p. 55-79.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- TERRA, José Cláudio. **10 dimensões da gestão da inovação: uma abordagem para a transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- THIRY-CHERQUES, H. R. Maquiavel funcionário – produtividade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 33, n. 1, p. 40-45, jan./fev., 1993.
- TKN BRASIL. MAKE Award Brasil 2011: Organização Finalista Empresa Brasileira mais Admirada em Conhecimento e Inovação. **The Knowledge Network**. São Paulo, 2011.
- TKN. The KNOW Network. **Knowledge Business**, 2015. Disponível em: <https://knowledge-business.com/>. Acesso em: 06 set. 2022.
- TOFFLER, A. **Powershift: as mudanças do poder**. Tradução de Luiz Carlos do Nascimento Silva. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **RAC**, v. 10, n. 2, p. 75-94, abr./jun., 2006.
- TUINIER, Pepijn; ZAALBERG, Thijs Brocades; RIETJENS, Sebastiaan. The Social Ties that Bind: Unraveling the Role of Trust in International Intelligence Cooperation. **International Journal of Intelligence and CounterIntelligence**, 0: 1-37, 2022. ISSN: 0885-0607 print/1521-0561 online. DOI: 10.1080/08850607.2022.2079161.
- TUPENAITE, L.; KANAPECKIENE, L.; NAIMAVICIENE, J. Knowledge management model for construction projects. **The 8th International Conference “Reliability and Statistics in Transportation and Communication**. Vilnius: Vilnius Gedeminas Technical University. 2008. p. 313-320.
- VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Conceitos sobre Gestão do Conhecimento: uma revisão sistemática da literatura brasileira. **Informação & Sociedade: Estudos**, [S. l.], v. 30, n. 4, p. 1-34, 2021. DOI: 10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n4.57186. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/57186>. Acesso em: 16 ago. 2022.
- VALENTIM, Marta Lígia Pomim. 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. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/119521>. Acesso em: 16 ago. 2022.
- VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, v. 3, n. 4, 2002. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/3837>. Acesso em: 16 ago. 2022.

- VALENTIM, Marta Lúgia Pomim; GELINSKI, João Vítor Vieira. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 15, n. 2, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/31>. Acesso em: 16 ago. 2022.
- VAN DEN HOOFF, B.; RIDDER, J. A. Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 6, p. 117-130, 2004.
- VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- VISACRO, Alessandro. **Guerra irregular** terrorismo, guerrilha e movimentos de resistência ao longo da história. São Paulo: Contexto, 2009.
- WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 2, p. 115-131, 2010.
- WATANABE-WILBERT, Julieta Kaoru; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida; STEIL, Andrea Valéria. Fatores que influenciam a aprendizagem de redes interorganizacionais. **Revista Inteligência Empresarial**, [S. l.], v. 46, 2022. Disponível em: <https://inteligenciaempresarial.emnuvens.com.br/rie/article/view/102>. Acesso em: 29 dez. 2022.
- WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 2ª ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2000.
- WEBER, M. **Economy and Society**. New York: Bedminster Press, 1968.
- WEIL, P. *et al.* **Dinâmica de grupo e desenvolvimento em relações humanas**. Belo Horizonte: Itatiaia Ltda., 1967.
- WIERZBICKI, A. P.; NAKAMORI, Y. Decision support versus knowledge creation support. **Studies in Computational Intelligence**, [S.l.], v. 10, p. 219-250, 2006. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/11508083_7. Acesso em: 10 set. 2022.
- WITHERSPOON, C. L. *et al.* Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 2, p. 250-277, 2013.
- WU, Wei-Li; LEE, Yi-Chih. Do Work Engagement and Transformational Leadership Facilitate Knowledge Sharing? A Perspective of Conservation of Resources Theory. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 7, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/7/2615>. Acesso em: 12 mar. 2022.
- YANG, Heng-Li; WU, Ted C. T. Knowledge sharing in an organization. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 75, n. 8, p. 1128-1156, 2008.
- YANG, Y. **A framework for decision support systems adapted to uncertain knowledge**. Tese (Doutorado em Ciência da Computação), Universität Karlsruhe (TH), 2007.
- YELAMOS, Charlotte; GOODMAN, Michael S.; STOUT, Mark. Intelligence and culture: an introduction. **Intelligence and National Security**, 37:4, 475-481, 2022. DOI: 10.1080/02684527.2022.2065610. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02684527.2022.2065610?src=recsys>. Acesso em: 24 ago. 2022.
- YUSOF, Z. M. *et al.* Knowledge sharing in the public sector in Malaysia a proposed holistic model. **Information Development**, v. 28, n. 1, p. 43-54, 2012.

ZINS, Chaim. Conceptual approaches for defining data, information, and knowledge. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 58, n. 4, p. 479-493, 15 fev. 2007.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Pesquisa com vistas a analisar como ocorre o compartilhamento de conhecimento interorganizacional entre as agências de inteligência do Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais. Esta pesquisa está ligada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento da Escola de Ciência da Informação da UFMG e é de caráter científico. Os respondentes não serão identificados individualmente e as respostas serão analisadas de maneira agrupada de forma a não comprometer a confidencialidade.

Nome do entrevistado:

Instituição:

Cargo desempenhado:

Há quanto tempo ocupa o cargo atual:

Ano de ingresso na Instituição:

Escolaridade atual:

Sexo:

Idade:

Perguntas:

- 1) De que forma o conhecimento é tratado na organização?
- 2) De que forma a experiência pessoal, formação e experiência profissional é valorizada pela organização?
- 3) Na sua Instituição existem setores de ensino que promovam a aprendizagem ativa, integrada e contínua dos profissionais de inteligência e de que forma ocorre o programa de treinamento de novos colaboradores?
- 4) Como a agência de inteligência compartilha com as demais agências de inteligência do SEISP-MG as experiências, as habilidades técnicas e os aprendizados profissionais individuais?
- 5) Como a agência de inteligência se apresenta em relação aos objetivos comuns quanto às metas e aos resultados a serem atingidos no SEISP-MG?
- 6) Com qual frequência são realizadas reuniões formais/informações interorganizacional?
- 7) Como você avalia a interação entre as agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública?
- 8) De que forma os profissionais de inteligência são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da agência de inteligência?

9) As agências de inteligência discutem entre si sobre dados, informações e conhecimentos em prol da produção de novos conhecimentos de interesse da segurança pública?

10) Como as novas ideias oriundas dos profissionais de inteligência são registradas e formalizadas?

11) Como são as premiações para as melhores práticas e ideias desenvolvidas pelas agências de inteligência que, por sua vez, ocasionaram resultados positivos na segurança pública?

12) De que forma os conhecimentos explícitos (documentos, relatórios, memorandos etc) são gerados dentro da organização?

13) Como o conhecimento classificado é compartilhado com as demais agências de inteligência do SEISP-MG?

14) Qual o critério utilizado para o compartilhamento de conhecimento com as demais agências de inteligência do SEISP?

15) Quais os principais motivadores para o compartilhamento de conhecimento interorganizacional?

16) Quais são as principais barreiras para o compartilhamento interorganizacional?

17) Existe alguma legislação que orienta o compartilhamento de conhecimentos das agências de inteligência?

18) Como os profissionais de inteligência discutem as normas e as diretrizes sobre execução dos trabalhos a serem executados?

19) Como a integração entre Agências de Inteligência e instituições no mesmo espaço físico pode contribuir para o compartilhamento de conhecimentos?

20) De que forma a reciprocidade e a confiança são fatores importantes para o compartilhamento do conhecimento interorganizacional?

21) Como as agências de inteligência compartilham os mesmos bancos de dados, estatísticas e ferramentas de produção de conhecimento para o desenvolvimento das ações e operações de inteligência de segurança pública?

22) Que ferramentas são utilizadas para produzir conhecimento?

23) Como a tecnologia pode dar suporte à integração do conhecimento interorganizacional?

24) Os resultados das discussões referentes à inteligência de segurança pública são convertidos em bases formalizadas de dados/informações (organogramas, documentos, fotos, imagens, mensagens) e disponibilizadas para ampla consulta para todas as agências de inteligência que integram o SEISP-MG?

25) As agências de inteligência interagem por meio de fóruns de debate na intranet, comunidades de prática ou através de outro meio eletrônico sobre o desenvolvimento de ações e operações de inteligência de segurança pública?

26) Que retorno a segurança pública teria com efetivo compartilhamento de conhecimentos entre as organizações?

27) Diante do que conversamos, tem algo que você julga importante que não abordamos, ou gostaria de acrescentar alguma coisa?

APÊNDICE B – Lista de substituição

Acadepol	Academia de Polícia Civil
Ação pessoal	ações_pessoais
Ações pessoais	
Acesso à plataforma de dados	acesso_à_plataforma_de_dados
Acesso amplo	acesso_amplo
Acesso ao sistema	acesso_ao_sistema
Acesso Restrito	acesso_restrito
Acesso reservado	
Restrição de acesso	
Ações de operações de inteligência	ações_de_operações_de_inteligência
Acontecimento de segurança pública	acontecimento_de_segurança_pública
Agência Brasileira de Inteligência	Agência_Brasileira_de_Inteligência
ABIN	
Agência(s)	Agência_de_Inteligência
Agência de Inteligência	
Agência Central	
Agências Centrais	
Agência de área	
Agência local	
Agência efetiva	
Agências de Segurança Pública	
Setor de Inteligência	
Setores de Inteligência	
Inteligência Regional	
Agência Central de Inteligência	Agência_Central_de_Inteligência
Agência de Inteligência do Sistema Sócioeducativo	Agência_de_Inteligência_do_Sistema_Sócioeducativo
Agente Socioeducativo	Agente_socioeducativo
Agente de segurança pública	profissional_de_inteligência
Colegas	
Servidor	
Servidores	
Profissional de inteligência	
Profissionais de inteligência	
Agente de Inteligência	
Pessoal da Inteligência	
Alinhamento profissional	alinhamento_profissional
Alocação de recursos	alocação_de_recursos
Ambiente de colaboração	ambiente_de_colaboração
Ambiente de inteligência	ambiente_de_inteligência
Ambiente estratégico	ambiente_integrado
Ambiente integrado	
Espaço integrado	
Ambiente político	ambiente_político
Âmbito estadual	âmbito_estadual
Âmbito federal	âmbito_federal
Análise de currículo	análise_de currículo
Análise de dados	análise_de_dados
Análise de risco	análise_de_risco
Análise de vínculos	análise_de_vínculos
Análise profissiográfica	análise_profissiográfica
Aprendizados profissionais	aprendizados_profissionais
Aprendizagem ativa	aprendizagem_ativa
Aprimoramento doutrinário	aprimoramento_doutrinário
Apropriação política	apropriação_política
Aproveitamento do conhecimento	aproveitamento_do_conhecimento
Aquisição de recursos	aquisição_de_recursos
Área de inteligência	inteligência_de_segurança_pública
Atividade de Inteligência	
Armazém	Armazém_de_Dados
Aspecto estratégico	aspecto_estratégico
Assaltos de sapatinho	assaltos_do_sapatinho

Assessoramento estratégico	assessoramento_estratégico
Assessoria jurídica	assessoria_jurídica
Associação Mineira de Bancos do Estados de Minas Gerais	Associação_Mineira_de_Bancos_do_Estados_de_Minas_Gerais
Assuntos de interesse	assuntos_de_interesse
Atividade especulativa	atividade_especulativa
Atividade fim	atividade_fim
Atribuição constitucional	missão_institucional
Atuação integrada	atuação_integrada
Atuação tática	atuação_tática
Avaliação do dado	avaliação_do_dado
Confrontação de dados	
Banco de dados	Bancos_de_dados
Bases de dados	
Banco de talentos	banco_de_talentos
Barreira Física	barreira_física
Barreiras Físicas	
Bem estar	bem_estar
BISP	Base_Integrada_de_Segurança_Pública
Base Integrada de Segurança Pública	
Boa prática	boas_práticas
Boas práticas	
Boletim de ocorrências	Boletim_de_Ocorrências
Boletins de ocorrências	
Bombeiro Militar	bombeiro_militar
Bombeiro(s)	Corpo_de_Bombeiros_Militares
Corpo de Bombeiros	
Corpo de Bombeiros Militar	
CBM	
Câmara de Coordenação das Políticas de Segurança Pública	Câmara_de_Coordenação_das_Políticas_de_Segurança_Pública
Campos Temáticos	campos_temáticos
Canais internos de comunicação	canais_internos_de_comunicação
Canal técnico	canal_técnico
Capacidade gerencial	capacidade_gerencial
Capacitação	capacitação_em_inteligência
Capacitações	
Capacitação de inteligência	
Cargo de confiança	cargo_de_confiança
Centro Integrado da Região Sudeste	Centro_Integrado_da_Região_Sudeste
Centros Integrados Regionais	Centros_Integrados_Regionais
Chefe da Seção	Chefe_da_Agência_de_Inteligência
Chefe Polícia	Chefe_de_Polícia
Chefe de Polícia	
CIA	Central_Intelligence_Agency
Cidadão mineiro	cidadão_mineiro
Povo mineiro	
Sociedade mineira	
Cidade Administrativa	Cidade_Administrativa_de_Minas_Gerais
Civil	Polícia_Civil
PC	
Policia Civil	
Policiais Cíveis	
Classificação da informação	classificação_da_informação
Compartilhado interagências	compartilhamento_interagências
Rede de compartilhamento	rede_de_compartilhamento
Compartilhamento do Conhecimento	compartilhamento_de_conhecimentos
Compartilhamento de Conhecimentos	
Compartilhamento de informações	
Tramitar documentos	
Compartilhar informações	
Compartilhamento de dados	
Conhecimento compartilhado	
Compartilhamento de espaço	ambiente_integrado

Compartilhar conhecimento	compartilhamento de conhecimento
Comunicação interna	comunicação interna
Comunidade de Inteligência	comunidade de inteligência
Coordenação de contrainteligência	coordenação de contrainteligência
Coordenação de inteligência	coordenação de inteligência
Copa do Mundo	Copa do Mundo
Crime Organizado	crime organizado
Cronos Plataforma Cronos Rede Cronos	Sistema_Cronos
Cultura Organizacional	cultura organizacional
CIAI	Curso de Introdução à Atividade de Inteligência
Curto	curto prazo
Dado Negado	dado negado
Dark web	dark web
Deep web	deep web
DEPEN	Departamento Penitenciário de Minas Gerais
Destinatário do conhecimento	tomador de decisão
Diretor de Inteligência	Diretor de Inteligência
Diretoria de Inteligência DINT	Diretoria de Inteligência
Diretoria de Informações de Inteligência Policial	Diretoria de Informações de Inteligência Policial
Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública DNISP	Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública
DNIPEN	Doutrina_Nacional_de_Inteligência_Penitenciária
Doutrina de Inteligência do Exército Brasileiro	Doutrina de Inteligência do Exército Brasileiro
Doutrina Estadual de Inteligência de Segurança Pública DISP	Doutrina_Estadual_de_Inteligência_de_Segurança_Pública_de_Minas_Gerais
Doutrina Nacional de Inteligência Penitenciária	Doutrina_Nacional_de_Inteligência_Penitenciária
Educação continuada	educação continuada
Escola de Inteligência	Escola de Inteligência
Escola Estadual de Inteligência de Segurança Pública	Escola_Estadual_de_Inteligência_de_Segurança_Pública
EsIMEx ExIMEx	Escola_de_Inteligência_Militar_do_Exército
Executivo Poder Executivo	Poder_Executivo
Exército Exército Brasileiro	Exército Brasileiro
Experiência pessoa	experiência pessoal
Experiência Profissional Experiências profissionais	experiência profissional
Facção criminosa	facção criminosa
FBI	Federal Bureau of Investigation
Febraban	Federação Brasileira de Bancos
Ferramentas acessórias Ferramentas da produção do conhecimento	ferramentas_acessórias_de_inteligência
FICCO Força Integrada de Combate ao Crime Organizado	Força Integrada de Combate ao Crime Organizado
Forças Forças de Segurança Força Segurança	Forças_de_Segurança_Pública
Forças Armadas	Forças Armadas
Fóruns de debate	fóruns de debate
Gestão do conhecimento	gestão do conhecimento
Governo do Estado	Governo do Estado de Minas Gerais
Guarda Municipal	Guarda Municipal
Hélios Sistema Hélios	sistema_hélios
i2	Software i2
INFOSEG	Rede INFOSEG

INFOSIP	Sistema de Informações do Serviço de Segurança Contra Incêndio e Pânico Infoscip
INFOSCIP	Inteligência de Segurança Pública
Inteligência	Inteligência policial judiciária
Inteligência da Polícia Civil	Inteligência policial judiciária
Inteligência de Bombeiro Militar	Inteligência de bombeiro militar
Inteligência de sinais	Inteligência de sinais
Inteligência Prisional	Inteligência Prisional
IPSEMG	Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais
Judiciário	Poder Judiciário
Legislativo	Poder Legislativo
Longo prazo	longo prazo
Machine learning	machine learning
Manual de fundamentos básicos de inteligência	Manual de fundamentos básicos de inteligência
Marinha	Marinha do Brasil
Matriz de responsabilidade	matriz de responsabilidade
Médio	médio prazo
Mesmo ambiente	ambiente integrado
Metas em comum	metas em comum
Metodologia de Produção do Conhecimento	Metodologia de Produção do Conhecimento
Minas Gerais	Minas Gerais
Ministério da Justiça Ministério da Justiça e Segurança Pública MJ	Ministério da Justiça e Segurança Pública
Necessidade conhecer Necessidade de conhecer	necessidade de conhecer
Norte de Minas	Região Norte de Minas Gerais
Notas meritórias	notas meritórias
Novas ideias Novas coisas	novas ideias
Novo Cangaço	novo cangaço
Novos Colaboradores	novos colaboradores
Novos conhecimentos	novos conhecimentos
Objetivo comum Objetivos comuns Objetivo em comum	objetivos comuns
Oficial da PM	oficial da polícia militar
Operações de inteligência Operação de inteligência Operação Operações Ações de campo	Operações de Inteligência
Organizações Criminosas Crime organizado ORCRIM ORCRIN	organizações criminosas
Órgão de Inteligência	Agência de inteligência
BI	Power BI
Países democráticos	países democráticos
PCC	Primeiro Comando da Capital
PCNet	Sistema de Informatização e Gerenciamento dos Atos de Polícia Judiciária
Polícia Federal	Polícia Federal
PM	Polícia Militar
Polícia Civil de Minas Gerais	Polícia Civil de Minas Gerais
Polícia Militar Policiais Militares	Polícia Militar
Polícia Militar de Minas Gerais	Polícia Militar de Minas Gerais
Polícia Penal	Polícia Penal de Minas Gerais
Protocolo de atuação	protocolo de atuação
Rede social	rede social
REDS	Registro de Eventos de Defesa Social
Reservado Grau de reservado	grau reservado

Restrição de acesso	restrição de acesso
Rio de Janeiro	Rio de Janeiro
S3I	
SAC24	Sistema de Acompanhamento de Custódia 24 Horas
São Paulo	São Paulo
Secretaria de Educação	Secretaria de Educação
Secretaria de Meio Ambiente	Secretaria de Meio Ambiente
SEJUSP Secretaria de Segurança de Minas Gerais Secretaria de segurança	Secretaria Estadual de Justiça e Segurança Pública
SEGEN	Secretaria de Gestão e Ensino em Segurança Pública
Segurança Pública	Segurança Pública
Serviço de Inteligência	Agência de Inteligência
SIGPRI	Sistema Integrado de Gestão Prisional
SIII SIIP CIIP SI3 S3i	Superintendência de Inteligência e Integração da Informação
SISBIN	Sistema Brasileiro de Inteligência
Sistema Estadual Rede estadual SEIS SEISP SEISP-MG Sistema de Inteligência Estadual	Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais
Sistema Prisional	sistema prisional
Socioeducativo Sistema Socioeducativo	Sistema Socioeducativo
SUASE	Subsecretaria de Atendimento Socioeducativo
SISP	Subsistema de Inteligência de Segurança Pública
Sul de Minas	Região Sul de Minas Gerais
Superintendência educacional	Superintendência Educacional de Segurança Pública
TAD Técnica de avaliação de dados	técnica de avaliação de dados
Task Forces	Task Forces
Técnicas de inteligência	técnicas operacionais de inteligência
Telegram	aplicativo telegram
Teófilo Otoni	Teófilo Otoni
Tomada de Decisão Tomar uma decisão Tomar a decisão	tomada de decisão
Tomador de decisão Tomadores de decisão	Tomador de decisão
Trabalho integrado Trabalho conjunto Trabalhos conjuntos Trabalhar integrado Trabalho em conjunto Trabalhos em comum	trabalho integrado
Troca de Informações Troca de Informação	troca de informações
Unidade da Academia	Agência de Inteligência
Unidades Operacionais	Agência de Inteligência
Uso comum	uso comum
Usuários da informação	usuário da informação
WhatsApp	aplicativo whatsapp
World Trade Center	World Trade Center