

RELEVÂNCIA DA CONVERSÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL PARA O SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DE MINAS GERAIS

Renato Pires Moreira

Marcello Peixoto Bax

INTRODUÇÃO

A sociedade experimenta, na atualidade, um período marcado por profundas e sucessivas mudanças, provocando transformações que induzem a um padrão de descontinuidade nas bases sociais. Nesse sentido, as relações humanas tornaram-se cada vez mais complexas e inseridas em um ambiente volátil e permeadas por incertezas nas esferas política, social, econômica e tecnológica, mormente, ocasionada pelo fenômeno da globalização.

Percebe-se também que essas relações são marcadas pelo foco no conhecimento, corroborando para uma potencialização competitiva entre as organizações. Para tal, as organizações necessitam-se, para se manterem competitivas e efetivas na prestação de serviços, do manejo adequado dos processos de conversão do conhecimento para a criação do conhecimento organizacional, ou seja, apreender o conhecimento dos seus funcionários e transformá-los em conhecimento da instituição.

A literatura positivada explicita que somente o conhecimento garante o desenvolvimento das organizações em um mundo globalizado, onde os processos de produção de bens e serviços são aperfeiçoados e focados na excelência e na expectativa por melhores resultados. Nesse cenário, o ser humano é visto como o principal agente transformador, pois somente a mente humana é capaz de produzir o combustível de toda essa transformação, o conhecimento. Nessa nova perspectiva, as organizações perceberam que o conhecimento existente 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.

Nonaka e Takeuchi (1997), na década de 90, propuseram que a criação do conhecimento ocorre por meio de modelos alicerçados sob o prisma dos quatro modos de conversão: socialização (conversão do conhecimento tácito para tácito), externalização (conversão do conhecimento tácito para explícito), combinação (conversão do conhecimento explícito para explícito) e internalização (conversão do conhecimento explícito para explícito).

No Brasil, a administração pública, sob a égide da administração gerencial desde o início da década de 1990, em um progressivo movimento de mudanças administrativas e estruturais, potencializadas pela transição do modelo burocrático para o modelo gerencial, tem adotado boas práticas de gestão direcionadas à melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade. A atividade de inteligência, enquanto atividade especializada e dentro do escopo de um serviço público, a partir da utilização de ações e técnicas específicas, encontra-se presente como instrumento utilizado na busca de competitividade, “a partir do monitoramento do ambiente em que o País, o Estado” e, por conseguinte, organizações, estão inseridas (SILVEIRA, 2005, p. 17).

Apresenta-se o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais (SEISP-MG), sistema cooperativo de coordenação e integração da atividade de inteligência de segurança pública no Estado de Minas Gerais. Esse sistema subsidia a Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP) e os demais órgãos da segurança pública mineira na tomada de decisões, mediante a produção e salvaguarda de conhecimentos sobre fatos, situações e/ou acontecimentos diversos de interesse da segurança pública. A partir desses conhecimentos produzidos, no âmbito do SEISP-MG, as Instituições de Segurança Pública desenvolvem, diuturnamente, ações e operações objetivando prevenir/reprimir a eclosão das multifacetárias modalidades criminosas nos 853 municípios de Minas Gerais. Ainda, contribuem para o desenvolvimento de políticas públicas de segurança pública, destacando-se pela capilaridade e prestação de serviços

de segurança pública direcionados para o atendimento das necessidades da sociedade.

A interação contínua entre as etapas do processo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, na presença de suas condicionantes, e as fases de criação do conhecimento organizacional formam a conhecida espiral do conhecimento. Na espiral, 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 a criação do conhecimento organizacional e chegar a uma resposta ao questionamento formulado.

Considerando, assim, a importância do entendimento acerca da gestão do conhecimento no âmbito do SEISP-MG, o artigo apresenta a gestão do conhecimento no contexto da inteligência de segurança pública, analisa a relevância da conversão do conhecimento organizacional para o SEISP-MG e apresenta uma proposta de estudo sobre a possibilidade de aprimorar a conversão do conhecimento organizacional entre as agências de inteligência que compõem o referido sistema.

NOÇÕES SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

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 no lugar da Era Industrial. De acordo com Chiavenato (2003), a Era da Informação tem sido caracterizada pelo impacto provocado no desenvolvimento mundial nos campos tecnológico e de tecnologia da informação. Toffler (1990) considera o conhecimento como uma fonte de poder de mais alta qualidade e, ainda, a chave para a futura mudança no poder.

Na Era da Informação, conforme menciona Chiavenato (2003, p. 576), o capital financeiro cede espaço para o capital intelectual, sendo assim, o conhecimento é a nova riqueza percebida como valioso recurso organizacional. As organizações que perceberam a mudança ambiental e as suas incertezas ocasionadas pela sociedade do conhecimento nortearam as suas ações para buscar a criação do conhecimento organizacional. A

definição de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 1) compreende a “capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”, pois conduzem a uma inovação contínua e em espiral.

A passagem para a sociedade do conhecimento “elevou o paradoxo, de algo a ser eliminado e evitado, para algo a ser aceito e cultivado” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 19). As situações tidas como antagônicas não estão alheias ao conhecimento, pelo contrário, o conhecimento é estruturado por componentes, em um primeiro momento, tido como opostos, ou seja, pelo conhecimento tácito e pelo conhecimento explícito.

A gestão do conhecimento pode ser definida, ainda, como um processo integrado “destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização” (CHIAVENATO, 2003, p. 593). Nesse posicionamento, observa-se que a finalidade precípua do conhecimento está associada ao aumento de desempenho.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 33) adotam a vertente oriental em relação ao processo de conversão do conhecimento. Na perspectiva desses autores, torna-se necessário a integração do corpo e da mente para a criação do conhecimento por parte do indivíduo. A vertente japonesa exalta uma valorização da experiência pessoal e física por ocasião do processo de aprendizagem, proporcionados pela “unidade do corpo e da mente”.

Nonaka e Takeuchi (1997) admitem ainda que o conhecimento expresso em palavras ou em números é apenas uma pequena parte do conhecimento existente nas pessoas e o percebem como praticamente tácito, e as organizações são entendidas como organismos vivos em constante evolução.

O conhecimento diz respeito à “crença verdadeira e justificada”, pois está relacionada a alguma ação humana, com uma finalidade de propósito, necessitando de um contexto específico e relacional para existir. Nota-se que, na visão oriental, o conhecimento é tido como “crença justificada” e não como uma “verdade” absoluta, conforme vertente adotada pelo ocidente. A gênese do conhecimento se assenta na interação entre as duas

perspectivas, colhendo-se o melhor dos dois mundos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

AS DIMENSÕES DO CONHECIMENTO E A TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Na dimensão epistemológica, Polanyi (1966) *apud* Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) distingue o conhecimento tácito do explícito e argumenta que os indivíduos adquirem conhecimento “criando e organizando ativamente” as experiências pessoais, o conhecimento formalizado em palavras, números ou outro meio, representa apenas uma pequena parte do conhecimento do qual a pessoa é detentora, pois “podemos saber mais do que podemos dizer”. Na dimensão ontológica, “[...] o conhecimento é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimentos sem indivíduos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65). Nesse sentido, o ser humano é fundamental para que o conhecimento seja criado, pois somente a mente humana é capaz de fazê-lo, cabendo às organizações apoiar sua criação para que, em um segundo momento, ela possa expandi-lo para outros setores ou outras organizações.

O cerne da teoria de Nonaka e Takeuchi (1997) está na descrição do surgimento da espiral do conhecimento, produto da interação entre o conhecimento tácito (informal) e explícito (formal) nas dimensões ontológicas e epistemológicas. O conhecimento tácito possui duas dimensões, sendo a primeira técnica, permeada por habilidades informais e de difícil detecção, conhecida como *know-how*, e a segunda 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). Assim, conhecimento não é totalmente tácito ou explícito, ele pode ser tanto explícito quanto tácito, composto por dois opostos complementares.

A teoria da criação do conhecimento organizacional está alicerçada na “interação social dos conhecimentos tácito e explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 62), perpassando pelos níveis ontológicos do indivíduo, grupo, organização e interorganizacional. O resultado da

interação entre as dimensões ontológica e epistemológica é denominado “espiral do conhecimento”, e ele surge quando ocorre a interação do conhecimento tácito e do explícito, elevando-se de um nível ontológico inferior para outro um superior.

Para Choo (2006), o conhecimento de uma organização pode ser dividido em tácito, explícito e cultural. O tácito é fruto da experiência pessoal. Já o explícito é formal e pode ser expresso através de símbolos, podendo ser comunicado e difundido na organização. O cultural é encontrado em regras formais ou informais, caracterizando rotinas de comportamento seguidas socialmente.

Os três tipos de conhecimento organizacional são interdependentes. O tácito está incorporado às habilidades do indivíduo ou às práticas compartilhadas. O conhecimento, explícito, baseado em regras é disseminado por participantes e grupos que agem de maneira coordenada, de acordo com regras e rotinas. Como o desempenho de rotinas envolve o exercício de habilidades pessoais, o conhecimento tácito esconde-se no conhecimento baseado em regras. O conhecimento cultural dá sentido e valor a informações e acontecimentos. Como as regras e rotinas são manifestações e codificações da cultura organizacional, o conhecimento baseado em regras esconde-se no conhecimento cultural. (CHOO, 2006, p. 192-193)

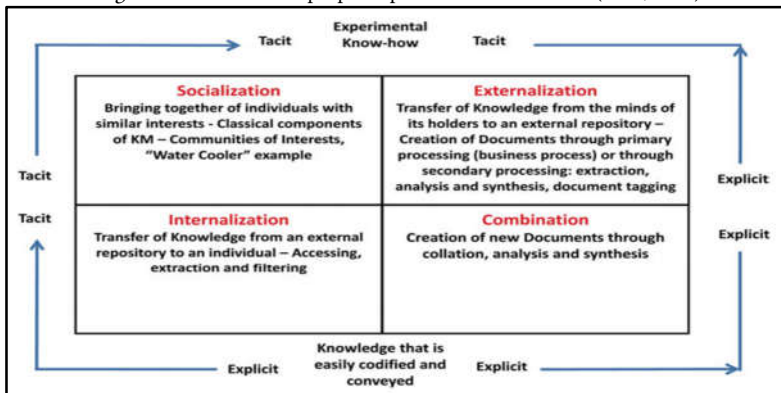
Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo que tem a finalidade de alavancar, organizacionalmente, o conhecimento criado no nível dos indivíduos e grupos, expandindo-os em um segundo momento para todos os setores da organização.

A CONVERSÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Partindo da perspectiva de que o “conhecimento é criado por meio da interação social” entre o tácito e o explícito, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62) postulam que os conhecimentos frutos dessa interação passam por quatro modos de conversão: a socialização, na interação do tácito com outro conhecimento tácito; a externalização, quando o conhecimento tácito se converte em explícito; a combinação, quando o explícito se converte em outro explícito; e a internalização, que ocorre quando o explícito se transforma em um novo conhecimento tácito. Esse modelo de conversão,

conhecido na literatura como Modelo SECI, é proposto por Nonaka e Takeuchi (1995; 1997) (Figura 1).

Figura 1 - Modelo SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (1995; 1997)



Fonte: NONAKA; TAKEUCHI (1995; 1997) apud GILCHRIST (2015, p. 458).

Gilchrist (2015, p. 458), de acordo com a Figura 1, demonstra também as quatro transformações na comunicação, ou conversão, com base em dois modos: o tácito (oral) e explícito (gravado).

A espiral é amplificada à medida que perpassa pelos “níveis ontológicos do indivíduo, grupo e organização” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 69), ao envolver entidades diferentes de criação do conhecimento. A socialização tem início com a interação entre pessoas e o compartilhamento de experiências, bem como de modelos mentais; a externalização ocorre por meio de “diálogo ou reflexão coletiva” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 69). Valendo-se de metáforas e de analogias para articular o conhecimento tácito; a combinação ocorre na forma das redes de conhecimentos existentes, pertencentes a outros locais da organização; e a internalização ocorre quando se aprende executando alguma tarefa em que o conhecimento explícito se torna tácito.

A socialização gera o compartilhamento de experiências, técnicas ou mapas mentais, em que indivíduos podem adquirir tacitamente conhecimentos sem que seja necessária a utilização da linguagem, por meio de treinamentos em que ocorram atividades práticas ou sessões de *brainstorming*. Nesse modo, é fundamental que o contexto emocional esteja

embutido nas experiências compartilhadas por ocasião das reuniões formais ou informais. A externalização se manifesta na forma de conceitos, analogias, metáforas, hipóteses e, também, por meio de reflexões coletivas e do diálogo. Ela busca capturar o conhecimento tácito que até então não estava explícito com o potencial de ser alavancado para todos os setores da organização. A combinação emprega sistemas, banco de dados, reuniões, documentos, normas e conversas em redes de comunicação eletrônica potencializam a ocorrência da conversão. É fomentada por “treinamentos formais e cursos regulares”. Já a internalização origina uma nova espiral, está relacionada ao “aprender fazendo”, ocorrendo quando o conhecimento é internalizado “nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado”, pela verbalização e “[...] diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 78).

O SISTEMA ESTADUAL DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DE MINAS GERAIS

Os principais sistemas governamentais de inteligência no mundo foram constituídos ao longo do Século XX (CEPIK, 2003), período em que ocorreram eventos significativos que mudaram os rumos da sociedade globalizada.

Sistemas governamentais de inteligência (ou simplesmente serviços de inteligência) são 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. Já serviços de inteligência (ou serviços secretos) 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, 2003).

O desenho organizacional ideal-típico dos sistemas de inteligência envolve os componentes: um órgão central de coordenação, uma ou mais agências principais de coleta de informações [...]; órgão central de análise;

subsistemas de inteligência de defesa e de segurança; órgão de formação e treinamento; e, também, “órgãos mais ou menos colegiados para coordenação e instâncias de supervisão externa, seja no próprio poder executivo, no legislativo ou, mais raramente, no judiciário” (CEPIK, 2003, p. 111-112).

A atividade de inteligência perpassa por alguns aspectos que, em seu conceito, interessa para a concepção clássica desta atividade que repousa na ideia de conhecimento processado, o manuseio de informações sigilosas e, como objetivo central, o assessoramento do processo decisório, com vistas à produção e à salvaguarda de conhecimentos de interesses do Estado e da Sociedade (GONÇALVES, 2016).

Inteligência de Segurança Pública (ISP), por sua vez, entende-se:

[...] o exercício permanente e sistemático de ações especializadas para identificar, avaliar e acompanhar ameaças reais ou potenciais na esfera de Segurança Pública, basicamente orientadas para produção e salvaguarda de conhecimentos necessários para subsidiar os tomadores de decisão, para o planejamento e execução de uma política de Segurança Pública e das ações para prevenir, prevenir, neutralizar e reprimir atos criminosos de qualquer natureza que atentem à ordem pública, à incolumidade das pessoas e do patrimônio. (BRASIL, 2015, p. 15)

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, de 7 de dezembro de 1999, possui como objetivo a integração das ações de planejamento e de execução das atividades de inteligência do Brasil. É um espaço que reúne 48 órgãos federais, os quais trocam dados, informações e conhecimentos com vistas ao assessoramento dos mais variados tomadores de decisão. A Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) é o organismo central desse sistema e que fornece “subsídios ao Presidente da República nos assuntos de interesse nacional” (BRASIL, 1999).

O SISP, criado pelo Decreto nº 3.695, de 21 de dezembro de 2000, tem como finalidade a coordenação e a integração das atividades de inteligência de segurança pública no Brasil e subsídio com informações e

conhecimentos relevantes aos governos, federal e estadual, para tomada de decisões no campo da ISP. A Diretoria de Inteligência da Secretaria de Operações Integradas do Ministério da Justiça e Segurança Pública é a Agência Central desse sistema, planejando, coordenando, integrando, orientando e supervisionando as atividades de inteligência de segurança pública em âmbito nacional (BRASIL, 2019). Possui como “objetivo fornecer subsídios informacionais aos respectivos governos para a tomada de decisões no campo da segurança pública, mediante a obtenção, análise e disseminação da informação útil, e salvaguarda da informação contra acessos não autorizados” (BRASIL, 2009).

Em Minas Gerais, o Decreto nº 47.797, de 19 de dezembro de 2019, cria o SEISP-MG, com a finalidade de coordenar e integrar as ações de planejamento e execução das atividades de inteligência no âmbito do estado. Subsidiaria as instituições de Segurança Pública do Estado de Minas Gerais na tomada de decisões, mediante a produção e salvaguarda de conhecimentos de interesse da segurança pública. É um “sistema cooperativo de coordenação e integração das atividades de inteligência de segurança pública, composto por agências de inteligência, com tomada de decisões colegiadas” voltadas, sobretudo, para a consecução das ações e operações previstas para a atividade de ISP no estado (MINAS GERAIS, 2019).

Coordenado por um Conselho Gestor, de caráter colegiado, consultivo, propositivo e deliberativo, o SEISP-MG é composto por representantes dos seguintes órgãos, vinculado à Câmara de Coordenação das Políticas de Segurança Pública (CCPSP): Superintendência de Inteligência e Integração da Informação da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (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.

As agências de inteligência são denominadas, no âmbito do SEISP-MG, agências de inteligência efetiva, agência de inteligência especial e, ainda, agência de inteligência afim. A primeira pertencente à estrutura organizacional do Poder Executivo do Estado, a qual participa diretamente na produção de conhecimentos de interesse da segurança pública e defesa

social. A segunda, pertencente também à estrutura organizacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, participa, direta ou indiretamente, na produção de conhecimentos de interesse da segurança pública. Já a terceira, agência de inteligência afim, não pertence à estrutura organizacional do Poder Executivo de Minas Gerais, podendo ela ser pública ou privada, que produz conhecimentos de interesse da segurança pública e, conseqüentemente, da defesa social. Essas agências não se subordinam entre si, mas cooperam mutuamente nas ações e operações de inteligência e na gestão e produção de conhecimento para assessorar o processo decisório governamental (MINAS GERAIS, 2019).

A CONVERSÃO DO CONHECIMENTO ENTRE AS AGÊNCIAS DE INTELIGÊNCIA: UMA PRIORIDADE?

São diversas as conceituações de conhecimento no campo da atividade de inteligência. Conhecimento, para a Inteligência de Segurança Pública, é a representação de um fato ou de uma situação, real ou hipotético, de interesse para a atividade de inteligência de segurança pública, com exame e processamento pelo profissional de inteligência (GONÇALVES, 2016, p. 20). É o conjunto de dados, informações e práticas que colaboram para o alcance da missão das agências de inteligência das organizações de segurança pública. Esse conhecimento é produzido no âmbito de todas as agências, tendo como profissional responsável por essa produção o analista de inteligência.

A atividade de inteligência, no âmbito da segurança pública, perpassa pela produção e salvaguarda de conhecimentos com a finalidade de assessoramento do processo decisório. O conhecimento gerado pela atividade de inteligência é entendido como o resultado da utilização da Metodologia de Produção de Conhecimento (MPC) sobre dados e/ou conhecimentos anteriores produzidos pelo profissional de inteligência (BRASIL, 2015). A produção do conhecimento é o núcleo da atividade de Inteligência de Segurança Pública em suas diversas especificidades de atuação. Esse conhecimento, embora especializado, é uma vertente do conhecimento humano e revestido de rigor metodológico (LUZ, 2019)

A MPC é o “processo formal e regular, no qual o conhecimento produzido é disponibilizado aos usuários, agregando-se medidas de proteção do conhecimento” (BRASIL, 2015, p. 33). É um processo contínuo e sequencial, consistente num conjunto de ações sistemáticas (fases de planejamento, reunião de dados, processamento, formalização e difusão) que direciona para a produção e salvaguarda de conhecimentos materializados em relatório de inteligência (BRASIL, 2015; LUZ, 2019).

Em linhas gerais, cabem às agências de inteligência, quando da produção de conhecimentos de interesse geral do sistema de inteligência, propiciar insumos informacionais para os tomadores de decisão de todos os níveis de assessoramento, quais sejam, operacional, tático, estratégico e político, para fins de prevenção, repressão do crime e da criminalidade no âmbito do estado de Minas Gerais.

As agências de inteligência, enquanto compõem determinado sistema, constituem em uma rede, tendo como objetivo fornecer subsídios informacionais aos respectivos governos para a tomada de decisões no campo da segurança pública, mediante a obtenção, análise e disseminação da informação útil, e salvaguarda da informação contra acessos não autorizados (BRASIL, 2009).

O planejamento, a execução, a coordenação, a supervisão e o controle das “atividades de inteligência de segurança pública da área respectiva, obedecidas a política e as diretrizes superiores”, são as atribuições prioritárias das agências de ISP (BRASIL, 2009). Possui foco político e administrativo, regulando a captação e difusão das informações de interesse da ISP no Brasil.

Art. 7º É atribuição prioritária das AI, a execução das atividades de informações e inteligência de segurança pública na área da circunscrição correspondente, cabendo-lhes, ainda, planejar, executar, coordenar, supervisionar e controlar as atividades de inteligência de segurança pública da área respectiva, obedecidas a política e as diretrizes superiores, e:

I - captar e difundir as informações de interesse à atividade de inteligência de segurança pública, observando-se o seguinte:

a) foco principal - Segurança Pública:

a.1. crime organizado, tráfico de drogas, armas e explosivos, terrorismo, tráfico de seres humanos e de órgãos, homicídios, quando envolver ações de

grupos de extermínio, encontro de cadáver, furto e roubo de veículos, roubo e furto de cargas, sequestros, crimes contra os meios de comunicação e transportes, fluxo migratório de infratores, movimentação em unidades prisionais, rebelião em unidades prisionais; roubo a banco, lavagem de dinheiro, corrupção, desvio de conduta policial e as ações criminosas que envolvam a participação de quadrilhas e bando, grupos, facções, seitas ou similares, seja no nível local ou em amplo espectro, além de outros assuntos de interesse da Atividade de Inteligência de Segurança Pública considerados úteis.

b) foco secundário - Segurança Interna - fatos relativos à dinâmica social que possam atentar contra a segurança interna.

c) foco político e administrativo - fatos relativos à demanda social. (BRASIL, 2009)

Em relação ao SEISP-MG, a partir da concepção de Sistema, “o que se tem buscado é o uso da atividade de inteligência para o aprimoramento da identificação, combate e neutralização de grandes ameaças no campo da segurança pública, sobretudo daquelas relacionadas ao crime organizado e à delinquência nos Estados” (GONÇALVES, 2016, p. 49). Nesse sentido, para que haja uma potencialização do SEISP-MG, é necessária uma interlocução entre as agências de inteligência e, conseqüentemente, ocorram os quatro modos de conversão do conhecimento em todos os níveis.

Por se tratar de organizações distintas, mas com fins comuns, há possibilidade de que os conhecimentos não sejam compartilhados de forma oportuna para o processo decisório dentro do sistema. Arelado a isso, os profissionais de inteligência, por trabalharem em ambientes diversos e, conseqüentemente, sem contatos presenciais e, somente, em diálogos através de redes específicas, tendem a reduzir os níveis de ocorrências dos modos de conversão do conhecimento, sobretudo no modo socialização. O desafio, então, é compartilhar conhecimento entre as diferentes organizações. Esse compartilhamento fortalece a promoção do aprendizado organizacional e, conseqüentemente, a capacidade estratégica com vistas aos melhores resultados (FREIRE; FURLAN; SILVEIRA, 2018).

O compartilhamento do conhecimento ultrapassa o objetivo de disseminar, pois tem papel essencial no desenvolvimento do conhecimento perdurável. O compartilhamento favorece a criação de novos conhecimentos, motiva a curiosidade, chama atenção, favorece a socialização e difunde o

conhecimento, propiciando a explicitação do conhecimento. Toda organização gera conhecimento de seus processos, porém, o conhecimento deve ser gerenciado para que ocorra o compartilhamento das tarefas, experiências, práticas, aptidões e habilidades das pessoas, dessa forma configurando o conhecimento tácito a ser transferido para outros indivíduos na criação de novos conhecimentos. (FREIRE; FURLAN; SILVEIRA, 2018, p. 27)

A Política Nacional de Inteligência (PNI) já estabelece diretrizes para a atividade de inteligência brasileira no sentido do compartilhamento de conhecimento oportuno para se ter êxito em atuações coordenadas entre os órgãos do SISBIN. Para isso, devem ser observadas as características específicas da inteligência e os acessos que os usuários desse conhecimento devem ter. Sempre que possível, conforme declina a PNI, as missões e atribuições das agências de inteligência devem ser realizadas com a disponibilidade sistêmica de acesso a conhecimentos entre os órgãos do SISBIN (BRASIL, 2016).

Já a Estratégia Nacional de Inteligência (ENINT), tendo como base as orientações da PNI e a análise do ambiente estratégico brasileiro, no contexto interno e externo, expõe que entre os desafios para a inteligência, deve-se ter o fortalecimento da atuação integrada e coordenada da atividade de inteligência. Esse desafio decorre do aumento da demanda por conhecimentos que possam auxiliar na defesa dos interesses do Estado e da sociedade brasileira requer atuação mais sinérgica do SISBIN. Ainda segundo a ENINT, para que haja o favorecimento do compartilhamento de conhecimentos para o alcance de objetivos comuns do SISBIN, deve ocorrer o aprimoramento da atuação em rede, estabelecido por meio de uma comunicação mais fluida. Essa atuação em rede (um dos eixos estruturantes da ENINT) prevê que se tenha um trabalho coordenado, integrado e sinérgico, com a participação efetiva dos integrantes do sistema de inteligência, praticando o compartilhamento de conhecimentos e realização ações específica conjunta em prol dos interesses do Estado e da sociedade brasileira. Instituições diferentes, com perspectivas de abordagem próprias, produzem soluções finais mais eficazes quando articulados em rede (BRASIL, 2017).

DA NECESSIDADE DE ESTUDOS E PESQUISAS SOBRE A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA

Diante do exposto até aqui, fica claro a necessidade de se considerar realizar um estudo pormenorizado *stricto sensu*, tendo por problema central verificar se ocorre de forma satisfatória, entre os gestores e analistas de inteligência que atuam nas agências de inteligência do SEISP-MG, as quatro formas de conversão do conhecimento do modelo SECI.

Como hipótese norteadora, sugere-se que, apesar de aplicável para explicar e nortear os modos de criação do conhecimento organizacional no SEISP-MG, o modelo SECI enfrentaria dificuldades nesse contexto.

Dentre os objetivos específicos, pretende-se analisar as teorias de gestão do conhecimento com foco na criação do conhecimento organizacional; verificar documentos e normas que regulam a aplicação da gestão do conhecimento nas organizações públicas que participam efetivamente do SEISP-MG; estudar a estrutura do SEISP-MG e a produção/difusão dos conhecimentos de inteligência produzidos pelas agências de inteligência deste sistema; e, ainda, verificar se ocorre, entre os gestores e analistas de inteligência que atuam nas agências de inteligência do SEISP-MG, a socialização, externalização, combinação e internalização.

Esse artigo compõe parte inicial de pesquisa do mestrado do Programa de Pós-Graduação Gestão & Organização do Conhecimento (PPGGOC) da Escola de Ciência da Informação (ECI) da Universidade Federal de Minas Gerais (ECI/UFMG), na linha de pesquisa Gestão & Tecnologia da Informação e Comunicação (GETIC).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do conhecimento é discutida no Brasil no âmbito das empresas desde o início da década de 90 considerando diversos contextos e tipos de conhecimentos gerados nas organizações. No setor público, apesar da verificação de estudos significativos sobre esse enfoque, pouco se observa, na prática, abordagens sistemáticas capazes de estabelecer relações e processos atinentes à gestão do conhecimento.

A atividade de inteligência, enquanto atividade de Estado no setor público, produz e salvaguarda conhecimentos para assessorar o processo decisório governamental. Em Minas Gerais, o SEISP-MG congrega as agências de inteligência das Instituições de segurança pública, gerindo os conhecimentos produzidos.

O artigo traz uma revisão da literatura sobre a gestão do conhecimento com foco no contexto da inteligência de segurança pública, analisando a relevância da conversão do conhecimento organizacional para a execução dos processos de inteligência implantados no SEISP-MG. Apresenta também, ainda que brevemente, uma proposta de pesquisa sobre a possibilidade de aprimorar os modos de conversão do conhecimento organizacional entre as agências de inteligência que compõem o sistema de inteligência mineiro. Tal pesquisa se coloca na linha de pesquisa Gestão & Tecnologia da Informação e Comunicação, do mestrado acadêmico do Programa de Pós-Graduação Gestão & Organização do Conhecimento da Escola de Ciência da Informação da UFMG.

REFERÊNCIAS

BRASIL. *Lei nº 9.883*, de 07 de dezembro de 1999. 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. *Decreto nº 8.793*, de 29 de junho de 2016. 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: 12 maio 2021.

BRASIL. *Decreto* de 15 de dezembro de 2017. Aprova a Estratégia Nacional de Inteligência. Brasília, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/abin/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/ENINT.pdf>. Acesso em: 12 maio 2021.

BRASIL. *Decreto nº 9.662*, de 1º de janeiro de 2019. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Justiça e Segurança Pública, remaneja cargos em comissão e funções de confiança e transforma cargos

em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS. Brasília, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9662.htm. Acesso em: 12 maio 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.

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

CHIAVENATO, Idalberto. A Administração e suas Perspectivas: Delineando o Papel da Administração. In: CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOO, Chun 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.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FREIRE, Jocemar José; FURLAN, Sandra Aparecida; SILVEIRA, José Luiz Gonçalves da. *Gestão do conhecimento na atividade de inteligência de segurança pública: uma abordagem prática e tecnológica*. Curitiba: Appris, 2018.

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.

GONÇALVES, Joanisval Brito. *Atividade de inteligência e legislação correlata*. Rio de Janeiro. Editora Impetus, 2009.

LUZ, Alessandro Roerto. *O emprego da técnica de avaliação de dados (TAD) na produção do conhecimento de inteligência*. 2019. 72 f. Monografia. Pós-graduação *Lato Sensu* em Inteligência e Segurança Pública. Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

MINAS GERAIS. Decreto nº 47797, de 19 de dezembro de 2019. Dispõe sobre a criação do Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2019.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *The Knowledge-Creating Company*. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford: Oxford University Press, 1995.

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.

SILVEIRA, José Luiz Gonçalves da. *Gestão do conhecimento para segurança pública e defesa do cidadão*. Bases estratégicas para uma política de educação continuada, pesquisa científica e inovação tecnológica. Florianópolis: Obra Jurídica, 2005.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOFFLER, Alvin. *Powershift: as mudanças do poder*. Tradução de Luiz Carlos do Nascimento Silva. Rio de Janeiro: Record, 1990.