



Tendências da Pesquisa
Brasileira em
Ciência da Informação

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL NO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DE MINAS GERAIS¹

SHARING INTER-ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE IN THE PUBLIC SAFETY INTELLIGENCE SYSTEM OF THE STATE OF MINAS GERAIS

Renato Pires Moreira²
Marcello Peixoto Bax³

Resumo: O conhecimento é criado de uma interação social, partindo do tácito para o explícito e convertido nos modos socialização, externalização, combinação e internalização. A inteligência repousa na produção de conhecimento, com o manuseio de informações sigilosas objetivando assessorar os tomadores de decisão. 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. O problema de pesquisa tem a seguinte indagação: como ocorre a criação e o compartilhamento de conhecimento interorganizacional das agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública do Estado de Minas Gerais? Para responder à questão de pesquisa, tem-se como objetivo geral 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. A partir de uma revisão de literatura, apresentar-se-á a gestão do conhecimento, destacando a importância do compartilhamento do conhecimento interorganizacional para o sistema de inteligência de segurança pública mineiro. O método de abordagem será o hipotético-dedutivo, haja vista a percepção de uma lacuna da temática em questão. Esta pesquisa contribuirá com os estudos e os trabalhos profissionais sobre o

¹ O texto foi submetido, avaliado, aprovado e apresentado no XXI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – XXI ENANCIB, GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento, com o título original “Relevância da conversão do conhecimento organizacional para o sistema de Inteligência de segurança pública de Minas Gerais”.

² Mestrando em Gestão e Organização do Conhecimento. Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: prof.renatopires@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4592-750X>.

³ Doutor em Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: bax.ufmg@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0503-3031>.

compartilhamento de conhecimento interorganizacional, atrelado aos ensinamentos acerca da conversão do conhecimento entre as agências de inteligência das organizações públicas que compõem o SEISP-MG.

Palavras-Chave: Gestão do conhecimento; Conversão do conhecimento organizacional; Compartilhamento de conhecimentos interorganizacionais; Sistema de inteligência; Inteligência de Segurança Pública.

Abstract: *Knowledge is created from a social interaction, from the tacit to the explicit and converted into socialization, externalization, combination and internalization modes. Intelligence rests on the production of knowledge, with the handling of confidential information in order to advise decision makers. The intelligence agencies of the Minas Gerais State Public Security Intelligence System advise the governmental decision-making process with knowledge of interest to public security. The research problem has the following question: how does the creation and sharing of interorganizational knowledge of the intelligence agencies that make up the State System of Public Security Intelligence of the State of Minas Gerais occur? In order to answer the research question, the general objective is to evaluate how, within the scope of its processes, the creation of interorganizational knowledge occurs during the sharing of knowledge between the intelligence agencies of the State System of Public Security Intelligence of the State of Minas Gerais. General. Based on a literature review, knowledge management will be presented, highlighting the importance of interorganizational knowledge sharing for the public security intelligence system of Minas Gerais. The method of approach will be the hypothetical-deductive, given the perception of a gap in the subject in question. This research will contribute to studies and professional work on interorganizational knowledge sharing, linked to teachings about knowledge conversion between intelligence agencies of public organizations that make up SEISP-MG.*

Keywords: *Knowledge management; Conversion of organizational knowledge; Inter-organizational knowledge sharing; Intelligence system; Public security intelligence.*

1 INTRODUÇÃO

A sociedade experimenta um período marcado por mudanças significativas, provocando transformações que induzem a um padrão de descontinuidade nas bases sociais (SANTOS; MOREIRA, 2021). As relações humanas tornaram-se cada vez mais complexas, inseridas em um ambiente volátil e permeado por incertezas e desafios difíceis nas esferas política, social, econômica, religiosa, ambiental, ecológica e tecnológica, potencializadas pelo fenômeno da globalização e suas consequências (ALMEIDA, 2007; FIALHO; NASCIMENTO, 2021; MOREIRA; BAX, 2021b).

Ameaças tradicionais adquiriram características peculiares (CERÁVOLO, 2019), e as chamadas ameaças transnacionais (GONÇALVES, 2019), ou novas ameaças à ordem e à paz mundial (FIALHO; NASCIMENTO, 2021) como a proliferação de armas de destruição em massa, o terrorismo, o narcotráfico e o crime organizado, favorecem o aumento nos índices de violência, exigindo-se que haja cooperação e colaboração interorganizacional e entre Estados, particularmente entre os serviços de inteligência e as forças de defesa e segurança pública (GONÇALVES, 2019; FIALHO; NASCIMENTO, 2021) e implementação de políticas de segurança pública eficientes capazes de fazer frente aos riscos e ameaças ao Estado e à sociedade (GONÇALVES, 2015; GONÇALVES, 2016; MOREIRA; BAX, 2021a).

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 (MOREIRA; BAX, 2021b; SANTOS; MOREIRA, 2021).

O compartilhamento de conhecimentos é pouco explorado entre as organizações, sendo mais comuns estudos que discutem essa temática no ambiente interno organizacional, públicas e privadas (MELO; URPIA; SARTORI, 2020; 2021). É fundamental que haja uma discussão acadêmica com vistas ao entendimento do compartilhamento de conhecimentos organizacionais e interorganizacionais, para que os resultados desse compartilhamento possam subsidiar na criação de significado, na construção do conhecimento e na tomada de decisões, essas sendo as três arenas de uso da informação

(CHOO, 2006).

Inserida neste contexto, o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública (SEISP-MG) promove a coordenação e integração da atividade de inteligência de segurança pública no Estado de Minas Gerais, o qual subsidia a Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP) e os demais órgãos de segurança pública na tomada de decisões, mediante a produção e salvaguarda de conhecimentos de interesse da segurança pública.

Considerando, assim, as necessidades do entendimento acerca da gestão do conhecimento no âmbito do SEISP-MG, o tema estudo será sobre a conversão do conhecimento interorganizacional entre as agências de inteligência que compõem o referido sistema. O universo de pesquisa foi delimitado entre os chefes e analistas de inteligência que desempenham as funções nas agências de inteligência efetivas do SEISP-MG.

O problema de pesquisa tem a seguinte indagação: como ocorre a criação e o compartilhamento de conhecimento interorganizacional das 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 nas agências de inteligência do SEISP-MG, existem fatores que dificultam a plena satisfatoriedade do compartilhamento do conhecimento interorganizacional.

A partir de pesquisas bibliográficas, identificou-se uma lacuna na literatura em relação a estudos sobre compartilhamento de conhecimento entre as agências de inteligência no âmbito dos sistemas de inteligência, bem como nos estudos produzidos no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento da Universidade Federal de Minas Gerais (PPGGOC/UFMG). Essa evidência será importante para que se avance no sentido de identificar se ocorre, e como ocorre, esse compartilhamento de conhecimento.

Para responder à questão de pesquisa, tem-se como objetivo geral avaliar como ocorre, no âmbito de seus processos, a criação do conhecimento interorganizacional durante o compartilhamento de conhecimentos entre as agências de inteligência do SEISP-MG. Para o atingimento desse objetivo geral, os objetivos específicos serão: a)

identificar as características organizacionais das agências de inteligência que compõem o SEISP-MG; b) mapear a literatura sobre o processo de criação e compartilhamento do conhecimento interorganizacional; c) identificar e analisar as contribuições da Ciência da Informação para a ISP; d) diagnosticar como ocorre a criação e o compartilhamento de conhecimentos entre as agências de inteligência do SEISP-MG; e) compreender a criação e o compartilhamento de conhecimento interorganizacional entre as agências de inteligência do SEISP-MG no âmbito de seus processos e propor algumas ações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção será apresentada em subseções que, para melhor entendimento, discorrerão sobre as dimensões do conhecimento e a teoria da criação do conhecimento organizacional, a conversão do conhecimento organizacional, o compartilhamento de conhecimento interorganizacional e uma breve introdução da atividade de inteligência e do SEISP-MG.

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

O cerne da teoria de Nonaka e Takeuchi (1997), a qual fora ancorados na teoria do conhecimento tácito de Michael Polanyi (1966), está na descrição do surgimento do 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. 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). Assim, conhecimento não é totalmente tácito ou explícito, eles podem ser tanto explícitos quanto tácitos, pois o conhecimento é paradoxal e composto pelo que aparenta ser dois opostos.

O conhecimento de uma organização pode ser dividido em tácito, explícito e cultural. O tácito é fruto da experiência pessoal. Já o conhecimento 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).

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

2.2 CONVERSÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62) afirmam que o “conhecimento é criado por meio da interação social” do conhecimento tácito com o explícito, bem como postularam que o fruto dessa interação gera os modos de conversão do conhecimento socialização, externalização, combinação e internalização, também conhecido como Modelo SECI.

No instrumento de pesquisa buscou-se fazer essas e outras aferições com a finalidade de observação da segurança pública, especificamente a ISP, concernente ao compartilhamento de conhecimento interorganizacional entre no âmbito do SEISP-MG. Em termos objetivos, serão verificados, especificamente aos quatro modos de criação do conhecimento interorganizacional, as colocações teóricas abaixo.

A socialização é o modo em que o conhecimento tácito é convertido em um novo conhecimento tácito (conhecimento de indivíduo para indivíduo). Ocorre a partir do compartilhamento mútuo e de experiências direta (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69); tendo como resultado a interação entre as proximidades entre as pessoas (ICHIJO, 2008, p. 119; NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69), técnicas ou de 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 de sessões de brainstorming.

A externalização caracteriza-se pela conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, considerado processo perfeito, articulável, sendo manifestado na forma de conceitos, analogias, metáforas, hipóteses e também por meio de reflexões coletivas e do diálogo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 71). Ocorre através do uso pelos indivíduos da “consciência discursiva” e pela tentativa de racionalização, de diálogo e de articulação do que cerca os usuários desta forma de consciência (NONAKA; TOYAMA, 2008, p. 97); 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).

A combinação é caracterizada pela conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, em que a existência de sistemas, banco de dados, reuniões, documentos, normas e conversas em redes de comunicação eletrônica potencializam a ocorrência da conversão. 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).

A internalização caracteriza-se pela conversão do conhecimento explícito em um novo conhecimento tácito, originando uma nova espiral do conhecimento. Este modo está relacionado ao “aprender fazendo” 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 (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 76-78).

2.3 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL

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 conseqüentemente traduzido em conhecimento organizacional, pode a organização começar a realização da gestão eficaz do conhecimento. Assim, entender quais fatores possam 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 uma potencialização 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, 2021a). Tem-se então a Era da Informação, com uma nova economia baseada em conhecimento, em que as informações são transformadas em conhecimentos e, conseqüentemente, estes conhecimentos possam gerar valor às organizações, sendo um recurso cada vez mais importante, corroborado pela Gestão do Conhecimento (STEWART, 2002; VAN DEN HOOFF; RIDDER, 2004).

A configuração pela qual as organizações tenham acessos aos conhecimentos próprios e aos conhecimentos de outras organizações são atinentes aos estudos do compartilhamento do conhecimento. Nesse sentido, 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).

Genericamente infere-se dizer que o ato de compartilhar trata-se de um processo, em que determinado instrumento é repassado por um e adquirido por outro. Para que ocorra o compartilhamento, há necessariamente que ocorra uma troca, algo deve passar entre fonte e, por seguinte, ao recipiente. Compartilhamento do conhecimento, enquanto terminologia, implica em dar e receber determinada informação, a qual deve estar inserida em um contexto pelo conhecimento da fonte (STEIL, 2007).

O compartilhamento de conhecimentos 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. Ademais, verifica-se que sua aplicação é viável inclusive entre diferentes órgãos públicos (MELO; URPIA; SARTORI, 2020).

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). Corroborando, 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 (KURTZ, 2011).

A lógica do contexto interorganizacional destaca-se a partir da Teoria de Redes (KURTZ, 2011; KOEHLER *et al*, 2015). O que impede o compartilhamento do conhecimento interorganizacional é a barreira cultural, ou seja, a cultura organizacional (BEUREN; RAUPP, 2003; KOEHLER *et al*, 2015). O compartilhamento de conhecimento, necessariamente, não implica em melhorias e potencializações no desempenho organizacional e/ou interorganizacional. Para que ocorra essa potencialização 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” (KOEHLER *et al*, 2015, p. 11).

Assim, é necessária uma interlocução entre as agências de inteligência das instituições de segurança pública com vistas a viabilizar a ocorrência dos modos de conversão do conhecimento e, conseqüentemente, potencializar o SEISP-MG (MOREIRA; BAX, 2021a).

2.4 BREVE INTRODUÇÃO DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA E O SISTEMA ESTADUAL DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DE MINAS GERAIS

No contexto das decisões de Estado, a atividade de inteligência, desenvolvida pelos serviços de inteligência, possui papel fundamental na assessoria do processo decisório, nos mais variados níveis (GONÇALVES, 2019), pois exerce a capacidade de coleta, processamento e análise de informações e, conseqüentemente, transforma-os em conhecimentos de forma oportuna, abrangente e confiável, de acordo com as necessidades daquele que decide.

Estratégia essencial para fins de assessoramento, a atividade de inteligência aparece como suporte necessário às tomadas de decisões institucionais e/ou governamentais, haja vista que suas os produtos e resultados advindos de suas ações, sejam elas de cunho analítico 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).

Nos países de democracias modernas e consolidadas existem serviços de inteligência governamental fortes (PACHECO, 2012; GONÇALVES, 2019). 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, 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; GONÇALVES, 2015).

Basicamente 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. Esses conhecimentos devem ser oportunos,

abrangentes e confiáveis, permitindo que o Estado faça frente às adversidades futuras, como também, identifique ameaças e oportunidades (BRASIL, 1999, 2015; CEPIK, 2003; PLATT, 1974; SFETCU, 2019).

A atividade de inteligência ainda é pouco conhecida pela sociedade (GONÇALVES, 2019; PLATT, 1974; SANTOS, 2021), enquanto uma atividade especializada necessária ao assessoramento governamental. Ademais, mesmo com desconhecimento, conceitos diversificados existentes estão presentes e disponíveis para a sociedade, demonstrando a importância dessa atividade no contexto dos governos.

A inteligência ainda é considerada como sendo 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 de informações também podem ser utilizadas isoladas ou analisadas em combinação com outras informações disponíveis em fontes convencionais. Essas fontes convencionais são as mídias ou outras fontes de informações disponíveis ao tomador de decisão ou à própria agência de inteligência (CANADÁ, 1996; SANTOS, 2021).

Nesse contexto, 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. 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 JÚNIO, 2008, p. 55).

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, 2019). Empregar o termo inteligência agrega uma conotação prospectiva, uma antevisão de como uma situação pode evoluir no futuro.

No século XX, período em que ocorreram eventos significativos que mudaram os rumos da sociedade (MOREIRA; BAX, 2021a), 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. Já 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, 2003).

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

[...] 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 prever, 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).

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).

Kent (1967) sistematiza a atividade de inteligência em três concepções: como conhecimento (produto), como organização e como atividade (processo).

Inteligência como produto é o resultado do processo de produção de conhecimento que tem como cliente o tomador de decisão. O documento produzido com base na metodologia de inteligência também é chamado de inteligência e tem por finalidade prover, com um conhecimento diferenciado, um determinado usuário, auxiliando-o no processo decisório (KENT, 1967; FERNANDES, 2006; GONÇALVES, 2019).

Inteligência como organização são as estruturas funcionais que tem como missão a obtenção de informações e a produção de conhecimento de inteligência. Pode ser uma organização como um todo, um sistema que integra vários órgãos com o mesmo objetivo ou um setor de alguma organização encarregado desta atividade (KENT, 1967; FERNANDES, 2006; GONÇALVES, 2019).

Inteligência como atividade ou processo são os meios pelos quais certos tipos de informações são requeridos, reunidos, analisados e difundidos, incluindo os processos de obtenção de dados negados e as metodologias de produção de conhecimento de inteligência (KENT, 1967; PLATT, 1974; FERNANDES, 2006; GONÇALVES, 2019).

Para atingir esse objetivo de ajudar, informar e contribuir com o processo decisório, as informações devem ser processadas pela mente de um analista. 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).

Os serviços de inteligência, por sua vez, não são compostos por organizações robóticas, mas sim por profissionais especializados que executam a atividade de inteligência, os quais devem conhecer metodologia, técnicas especializadas e procedimentos próprios da atividade e, conseqüentemente, adaptar às novas tecnologias, métodos, técnicas, conceitos e processos (SANTOS, 2021). Assim, no âmbito da atividade de inteligência pode-se produzir conhecimentos, por exemplo, por iniciativa, objetivando a identificação de oportunidades ou antecipação às ameaças (BRASIL, 2015; SFETCU,

2019; SANTOS, 2021), bem como compartilhar esses conhecimentos para outros organismos de inteligência.

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 trocam conhecimentos com vistas ao assessoramento dos mais variados tomadores de decisão, bem como no fornecimento de “subsídios ao Presidente da República nos assuntos de interesse nacional” (BRASIL, 1999).

O SISP, criado pelo Decreto nº 3.695/2000, 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” no campo da ISP (BRASIL, 2000).

Em Minas Gerais, o Decreto 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 âmbito do estado, bem como subsidiar a SEJUSP e as demais instituições de segurança pública do estado de Minas Gerais na tomada de decisões (MINAS GERAIS, 2019a; 2019b). 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.

Trata-se de um sistema, cooperativo e de coordenação e integração da ISP 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 (MINAS GERAIS, 2019b; 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, 2019b).

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.

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 3 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.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Serão abordados na presente seção, o tipo e natureza da pesquisa, bem como os métodos de abordagem e de procedimento de coleta de dados. A pesquisa caracteriza-se como exploratória, a partir da formulação de problemas mais precisos e, ainda, hipóteses que sejam pesquisáveis que, conseqüentemente, poderão ser mencionadas em estudos posteriores, considerando que existe a necessidade de reunir uma base conceitual e teórica para elucidar o seu objeto. Corroborar a isso o fato do referido tema ser pouco explorado, dificultando e, conseqüentemente, dificultar a formulação de hipóteses que possam ser precisas e, ainda, operacionalizáveis (GIL, 2007, p. 43). Trata-se de pesquisa quali-quantitativa, uma vez que buscará o levantamento das informações, objetivando atender ao exposto nos objetivos específicos, onde se utilizará questionários com perguntas fechadas e abertas, direcionadas aos chefes de agências de inteligência efetivas e analistas de inteligência que exercem funções diretamente nas citadas agências de inteligência, de forma a responder como ocorre a conversão do conhecimento organizacional.

O método empregado é o hipotético-dedutivo, 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). Esse método de abordagem será utilizado partindo da hipótese básica de que o Modelo S.E.C.I. ocorre existindo em todos os quatro modos de criação do conhecimento organizacional entre os gestores e analistas de inteligência que atuam nas agências de inteligência efetivas do SEISP-MG, cuja teoria proposta por Nonaka e Takeuchi (1997).

Serão utilizados os métodos de procedimento comparativo e estatístico, sendo esse último para análise dos resultados (dados), que terá como base de referência o percentual de concordância das respostas em relação a cada enunciado contendo as assertivas desenvolvidas em questionário, a ser confeccionado, por cada modo de conversão do conhecimento organizacional. Por método estatístico entende-se a redução de fenômenos, dentre os quais sociológicos, políticos, econômicos, “a termos quantitativos e a manipulação estatística, que permite comprovar as relações dos fenômenos entre si e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência e significado” (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 108).

Será realizada pesquisa de campo por meio da observação direta extensiva e intensiva, estruturada e sistemática, a partir da aplicação de questionários, os quais são constituídos “por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito, sem a presença do pesquisador” (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 224) preestabelecidos com assertivas fechadas, utilizando-se para esse fim a Escala tipo *Likert*, de cinco pontos (DALMORO; VIEIRA, 2013).

O formulário da entrevista terá as assertivas abaixo, correlacionadas com cada objetivo específico, com vistas ao entendimento desta pesquisa, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1 – Assertivas relacionadas aos objetivos de pesquisa a serem respondidos

Questão	Assertiva	Modo de Conversão (Variável)	Elemento caracterizador da conversão do conhecimento	Objetivo Específico
1.	No Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública, os profissionais de inteligência da agência de inteligência têm objetivos comuns quanto às metas e aos resultados a serem atingidos na segurança pública.	Socialização	Objetivos comuns	d); e).

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

Renato Pires Moreira, Marcello Peixoto Bax

Questão	Assertiva	Modo de Conversão (Variável)	Elemento caracterizador da conversão do conhecimento	Objetivo Específico
2.	No Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública, os profissionais de inteligência da agência de inteligência compartilham mutuamente as experiências, as habilidades técnicas e os aprendizados profissionais individuais no sentido de solucionar problemas afetos à segurança pública.	Socialização	Compartilhamento mútuo	b); d); e).
3.	No Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública há interação entre as agências de inteligência.	Socialização	Interação	d); e).
4.	No Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública, os profissionais de inteligência que atuam nas agências de inteligência discutem entre si sobre dados e informações em prol da produção de conhecimentos de interesse da segurança pública.	Socialização	Experiência direta	a); c); d); e).
5.	No Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública há barreiras individuais entre os profissionais de inteligência que atuam nas agências de inteligência, em relação a transformar conhecimentos profissionais que estejam apenas na cabeça desses profissionais, em conhecimentos formais que possam servir de aprendizado para outros profissionais de inteligência no futuro.	Socialização	Barreiras individuais	a); b); d); e).
6.	No Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública ocorrem reuniões formais/informais entre as agências de inteligência para discussão de assuntos referente à segurança pública.	Socialização	Reuniões formais/informais	a); b); d); e).
7.	A sua organização apoia e incentiva a criação de novos conhecimentos entre os profissionais de inteligência que atuam nas agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública.	Socialização	Apoio organizacional	a); b); d); e).
8.	Os problemas levantados em reuniões são levados à reflexão coletiva pelos profissionais de inteligência das agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública, no sentido de serem criadas hipóteses, modelos ou conceitos concretos visando ações no âmbito da segurança pública.	Externalização	Reflexão coletiva	a); b); d); e).
9.	Os profissionais de inteligência das agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública dialogam entre si e desse diálogo surgem estratégias a serem utilizadas para que as agências de inteligência prestem, integradas, um assessoramento ao Secretário de Estado de Justiça e Segurança Pública.	Externalização	Consciência discursiva	a); b); d); e).
10.	As novas ideias oriundas dos profissionais de inteligência das agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública são registradas e formalizadas.	Externalização	Registro do aprendizado	a); b); d); e).
11.	Os aprendizados adquiridos sobre a execução do serviço dos profissionais de inteligência das agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública são remetidos ao escalão superior.	Externalização	Conhecimento conceitual	a); b); d); e).
12.	Existe confiança mútua entre os profissionais de inteligência das agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública.	Externalização	Confiança mútua	b); d); e).
13.	Independentemente da confiança existente entre os profissionais de inteligência das agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública, as decisões superiores que chegam à agência de inteligência demonstram que uma agência confia na outra.	Externalização	Posicionamento organizacional	b); d); e).
14.	Existem premiações para as melhores práticas e ideias desenvolvidas pelos profissionais de inteligência das agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública que, por sua vez, ocasionaram resultados positivos na segurança pública.	Externalização	Chave para inovação	b); d); e).
15.	Para conseguir colocar em prática as ordens superiores, relacionadas ao desenvolvimento do trabalho integrado dos profissionais de inteligência das agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública, é necessário adequar a decisão superior à realidade de cada agência de inteligência.	Combinação	Uso de adequações	b); d); e).
16.	Os profissionais de inteligência das agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública compartilham os mesmos bancos de dados, estatísticas e ferramentas de produção de conhecimento para o desenvolvimento das ações e operações no âmbito da segurança pública.	Combinação	Compartilhamento de banco de dados	a); b); d); e).

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

Renato Pires Moreira, Marcello Peixoto Bax

Questão	Assertiva	Modo de Conversão (Variável)	Elemento caracterizador da conversão do conhecimento	Objetivo Específico
17.	Os profissionais de inteligência das agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública utilizam ferramentas apropriadas para fins de produção de conhecimentos para fins de assessoramento do processo decisório na segurança pública.	Combinação	Ferramentas para produção de conhecimento	a); b); d); e).
18.	Os profissionais de inteligência das agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública discutem as normas e as diretrizes sobre a execução dos trabalhos a serem executados, por meio de reuniões e instruções.	Combinação	Combinação do conhecimento	a); b); d); e).
19.	Os resultados das discussões referentes à segurança pública por parte dos profissionais de inteligência das agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública são convertidos em base formalizada de dados/informações (organogramas, documentos, fotos, imagens, mensagens) e disponibilizadas para ampla consulta para todas as agências de inteligência do SEISP-MG.	Combinação	Disponibilização de dados	a); b); d); e).
20.	As ações e operações desenvolvidas na agência de inteligência ocorrem, também, com base nas análises formalizadas e realizadas pelas demais agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública.	Combinação	Aperfeiçoamento de planejamento	a); b); d); e).
21.	A sua Organização apoia/incentiva a execução de cursos integrados entre os profissionais de inteligência das agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública, de forma presencial, semipresencial ou remota.	Combinação	Educação e treinamento	a); b); d); e).
22.	Os bancos de dados existentes ajudam os profissionais de inteligência das agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública a criar novos conceitos, ações, operações e políticas públicas de segurança pública.	Combinação	Criação de novos conceitos	a); b); d); e).
23.	Na agência de inteligência ocorrem situações relacionadas à atuação integrada das demais agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública, nas quais os profissionais de inteligência são levados a aprender a fazer algo por meio da prática daquilo que estejam tentando aprender.	Internalização	Aprender fazendo	a); b); d); e).
24.	Na agência de inteligência existem documentos, normas ou diretrizes que estabelecem a atuação integrada entre os demais profissionais de inteligência das agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública para atuarem nas ações e operações em prol da segurança pública.	Internalização	Diagramação do conhecimento	a); b); d); e).
25.	Os profissionais de inteligência das agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública usam documentos, diretrizes, leis, modelos de atuação formalizados por meio de doutrinas, para ampliar, entender ou reformular conhecimentos que possuem informalmente.	Internalização	Capacidade de inovar	a); b); d); e).
26.	Na sua Organização existem setores de ensino que promovam a aprendizagem ativa, integrada e contínua dos profissionais de inteligência das agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública.	Internalização	Aprendizagem ativa e contínua	a); b); d); e).
27.	É costume na agência de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública, por ocasião dos treinamentos ou reuniões, ocorrerem relatos orais por parte dos profissionais de inteligência das agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública, referentes a desfechos de sucessos em ações e operações em que tiveram de atuar de forma preventiva/repressiva.	Internalização	Reexperimentar as experiências	a); b); d); e).
28.	Os profissionais de inteligência das agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública 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 em prol da segurança pública.	Internalização	Utilização fóruns eletrônicos	a); b); d); e).

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O método comparativo, de forma concreta, analisar os dados e subtraindo deles elementos constantes, abstratos e gerais, os quais podem ser utilizados em todas as fases e níveis da investigação científica até determinado momento, bem como apontar vínculos causais (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 107). Utilizar-se-á, também, o método comparativo, pois serão comparados os dados resultantes da pesquisa de campo, referentes às percepções dos chefes das agências de inteligência efetivas e os analistas de inteligência.

O instrumento de coleta de dados na pesquisa será desenvolvido sob as vertentes teóricas da atividade de inteligência e da Teoria da Conversão do Conhecimento Organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e será estruturado com a finalidade de obter dados que, após analisados, poderão solucionar o problema de pesquisa, além de atender aos objetivos geral e específicos.

Para construir o instrumento de pesquisa, serão extraídos significados específicos de cada uma das quatro formas de conversão do conhecimento organizacional, à luz da teoria acadêmica, por meio da revisão da literatura e seleção de autores que versam sobre a temática de criação do conhecimento organizacional. As assertivas serão criadas a partir de questões que, de acordo com a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), indicam a existência dos quatro modos de conversão do conhecimento organizacional, conforme exemplificação teórica contida no Quadro 2.

Quadro 2 - Estrutura do Modelo SECI. que será utilizada no questionário de pesquisa

Modo de Conversão (Variável)	Elemento caracterizador da conversão do conhecimento	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; TAKEUCHI (1997, p. 69).	
	Interação	ICHIJO (2008, p. 119). NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 69).	
	Experiência direta	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 69).	
	Barreiras individuais	ICHIJO (2008, p. 119).	
	Reuniões formais/informais	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 69 e 70).	
	Apoio organizacional	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 14). TAKEUCHI; NONAKA (2008, p. 25).	
Externalização (Conversão do conhecimento tácito em explícito)	Reflexão coletiva	NONAKA; 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; NONAKA (2008, p. 97).	
	Registro do aprendizado	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p.71).	
	Conhecimento conceitual	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 80).	
	Confiança mútua	DAVENPORT; PRUSAK (2003, p. 28).	
	Posicionamento organizacional	DAVENPORT; PRUSAK (2003, p. 41).	
	Chave para inovação	NONAKA; TAKEUCHI (2008, p. 41). CHOO (2006, p. 50).	
Combinação	Uso de adequações	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 147).	

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

Renato Pires Moreira, Marcello Peixoto Bax

(Conversão do conhecimento explícito em explícito)	Compartilhamento de banco de dados	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 76).	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.
	Ferramentas para produção de conhecimento	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 76).	
	Combinação do conhecimento	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 75). SVEIBY (1998, p. 39-46).	
	Disponibilização de dados	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 80). ISHIKURA (2008, p. 169).	
	Aperfeiçoamento de planejamento	TAKEUCHI; NONAKA (2008, p. 255).	
	Educação e treinamento	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 76).	
	Criação de novos conceitos	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 80).	
Internalização (Conversão do conhecimento explícito em tácito)	Aprender fazendo	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 67). (ALVARENGA NETO, 2008, p. 109).	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.
	Diagramação do conhecimento	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 78).	
	Capacidade de inovar	NONAKA (2008, p. 43).	
	Aprendizagem ativa e contínua	CARVALHO; FERREIRA (2001 <i>apud</i> REIS, 2009, p. 128).	
	Reexperimentar as experiências	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 78).	
Utilização fóruns eletrônicos	CARVALHO; FERREIRA (2001 <i>apud</i> REIS, 2009, p. 130).		

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Reis (2009); Santos (2020); Moreira e Bax (2021b).

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 3 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 3 - 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 processo de criação e compartilhamento do conhecimento interorganizacional	Pesquisa documental Pesquisa bibliográfica	Análise documental
c)	Identificar e analisar as contribuições da Ciência da Informação para a Inteligência de Segurança Pública.	Pesquisa bibliográfica	Análise documental
d)	Diagnosticar como ocorre a criação e o compartilhamento dos conhecimentos entre as agências de inteligência do SEISP-MG.	Pesquisa documental Pesquisa de campo Questionário Entrevista	Análise documental Análise estatística
e)	Compreender a criação e o compartilhamento de conhecimento interorganizacional entre as agências de inteligência do SEISP-MG no âmbito de seus processos e propor algumas ações	Pesquisa documental Pesquisa de campo Entrevista	Análise documental Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelos autores (2022), adaptado de Moreira e Bax (2021a).

A delimitação do universo de pesquisa será por amostra estratificada onde serão coletados dados do Secretário de Estado de Justiça e Segurança Pública, dos chefes de agências de inteligência que compõem o SEISP-MG e dos profissionais de inteligência dessas agências de inteligência.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os sistemas de inteligência congregam, em sua organização, agências de inteligência que realizam a coleta e análise de informações as quais, ao final, produzem conhecimentos que subsidiam a tomada de decisão nos mais variados níveis de assessoramento governamental. Para que esse processo seja potencializado, requer que essas agências especializadas, necessariamente, compartilhem seus conhecimentos entre si, interorganizacionalmente, capaz de suprir todas as necessidades informacionais para potencialização do processo decisório.

Nesse sentido, a gestão do conhecimento, enquanto processo de captura, armazenamento, compartilhamento e gerenciamento do conhecimento, torna-se fundamental para que ocorra esse entrelaçamento com a atividade de inteligência, desenvolvidas pelas agências de inteligência e, também, fundamentada nas teorias que compõem a Ciência da Informação. A GC, por sua vez, melhora a eficiência, produtividade e a retenção da informação, corroborando para o desenvolvimento da transferência do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, explorando da melhor forma a capacidade operativa de seus integrantes para com a criação e o compartilhamento de conhecimentos interorganizacionais.

Considerada a importância de uma atuação sistêmica e cada vez mais integrada entre as agências de inteligência constituintes do SEISP-MG, medidas práticas nos níveis de assessoramento operacional, tático, estratégico e político devem ser utilizadas, visando potencializar a criação e o compartilhamento de conhecimento interorganizacional, permitindo maior grau de cooperação, interação e compartilhamento de conhecimentos entre elas.

A criação e o compartilhamento de conhecimentos interorganizacionais de forma eficaz, no âmbito do SEISP-MG, permitirá a criação de uma cultura potencializada e

significativamente para a eficiência desse sistema. Dentre os possíveis benefícios desse compartilhamento, proporcionará a integração mais rápida e eficaz entre as agências de inteligência, minimização do tempo recriando o conhecimento existente e, por fim, o aceleração de transformação do ambiente interno e inovação nos processos e serviços.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Filipe Jorge Ricardo 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, 2007. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/540>. Acesso em: 31 maio. 2022.
- ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.
- 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 ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, ANPAD, 27., 2003, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: ANPAD, 2003. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/7/enanpad2003-act-0915.pdf. Acesso em: 27 jan. 2022.
- 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. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Doutrina nacional e inteligência de segurança pública - DNISP**. 4. ed., rev. e atual. Brasília: Ministério da Justiça, 2015.
- 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.
- CEPIK, Marco A. C. **Espionagem e democracia**: agilidade e transparência como dilemas na institucionalização dos serviços de inteligência. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- CERÁVOLO, Túlio Marcos Santos. **A integração da atividade de inteligência nas operações interagências no Brasil contemporâneo**. Curitiba: Appris, 2019.

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

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. Dilemas na construção de escalas likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. esp., p. 161-174, 2013. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1386>. Acesso em: 31 maio. 2022.

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

FERNANDES, Fernando do Carmo. Inteligência ou informações? **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília: Abin, v. 2, n. 3, p. 7-19. 2006. Disponível em: <https://rbi.enap.gov.br/index.php/RBI/article/view/36/25>. Acesso em: 31 maio. 2022.

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, Ivan; NASCIMENTO, Marta Sianes Oliveira do. 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.

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

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

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

GONÇALVES, Joanisval Brito. Watching the Watchers: Oversight of Intelligence Services in Democratic Regimes. *In*: SWENSON, Russel G.; HIRANE, Carolina Sancho. (eds). **Intelligence Management in the Americas**. Washington, DC: National Intelligence University, 2015. p. 57-78.

HAMADA, Hélio Hiroshi. Gestão do conhecimento na segurança pública: uma análise de boas práticas na Polícia Militar de Minas Gerais. *In*: MOREIRA, Renato Pires; HAMADA, Hélio Hiroshi. (org.). **Gestão do conhecimento e boas práticas na área de segurança pública**. Catu: Bordô-Grená, 2021. p. 55-67. Disponível em: [https://www.aljgr.com.br/gallery/gest%C3%A3o%20do%20conhecimento%20e%20boas%](https://www.aljgr.com.br/gallery/gest%C3%A3o%20do%20conhecimento%20e%20boas%20praticas)

[20pr%C3%A1ticas%20na%20%C3%A1rea%20de%20seguran%C3%A7a%20p%C3%BAblica vol1.pdf](#). Acesso em: 31 maio. 2022.

ICHIJO, Kazuo. Da administração à promoção do conhecimento. *In*: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 118-141.

KENT, Sherman. **Informações estratégicas**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1967.

KOEHLER, Fernanda dos Santos. *et al.* Gestão do Conhecimento Interorganizacional a partir da prática de Reunião de *Networking*: estudo de caso. CONGRESSO INTERNACIONAL DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO, 5., 2015, Joinville, Santa Catarina. **Anais** [...]. Joinville, Santa Catarina: UFSC, 2015. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/issue/view/3/ciKi2015-vol2>. Acesso em: 1 jun. 2022.

KURTZ, Diego Jacob. **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. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/?p=991>. Acesso em: 31 maio. 2022.

LOWENTAL, Mark M. **Intelligence**: from secrets to policy. 2. ed. Washington, D.C.: CQ Press, 2003.

MACHADO, Ricardo Garcia. **Atividade de inteligência no Estado de Minas Gerais**. 143 f. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização 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.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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. **Informação & Informação**, Londrina, v. 6, n. 3, 2021. Disponível em: <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/43953>. Acesso em: 31 maio. 2022.

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. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/20999>. Acesso em: 31 maio. 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.

MOREIRA, Renato Pires; BAX, Marcello Peixoto. Conversão do conhecimento interorganizacional no Sistema de Inteligência de Segurança Pública Mineiro. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, n. esp., 2021a. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/37086>. Acesso em: 10 dez. 2021.

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, 21., 2021, Rio de Janeiro. **Anais [...]. Rio de Janeiro: ANCIB, 2021b.**

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko. Criação do conhecimento como processo sintetizador. *In*: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

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.

PACHECO, Denilson Feitoza. **Inteligência, segurança e direito: Políticas e Operações de Inteligência**. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação - Universidade Federal de Minas Gerais, 2012.

PLATT, Washington. **A produção de informações estratégicas**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora e Livraria Agir Editora, 1974.

REIS, Gilberto Protásio dos. **Criação do conhecimento interorganizacional na segurança pública**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <http://tede.fjp.mg.gov.br/bitstream/tede/290/1/Gilberto%20Protasio.pdf>. Acesso em: 1 jun. 2022.

SANTOS, Thiago Ramos dos. **A importância da inteligência de segurança pública no processo decisório: a percepção por meio do olhar do gestor**. 2021. 95f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021.

SANTOS, Washington Ferreira dos. **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. 153f. 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 dos; 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. (orgs.). **Gestão do conhecimento e boas práticas na área de segurança pública**. Catu: Bordô-Grená, 2021. p. 35-53. Disponível em: <https://www.aligr.com.br/gallery/gest%C3%A3o%20do%20conhecimento%20e%20boas%20pr%C3%A1ticas%20na%20%C3%A1rea%20de%20seguran%C3%A7a%20p%C3%ABlica%20vol1.pdf>. Acesso em: 1 jun. 2022.

SFETCU, Nicolae. **Epistemology of intelligence agencies**. Romênia: SetThings, 2019. (ESSAYS Collection). Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/332255939_Epistemology_of_Intelligence_Agencies. Acesso em: 22 ago. 2021.

STEIL, Andrea Valéria. **Estado da arte das definições de gestão do conhecimento e seus subsistemas**. Florianópolis: Instituto Stela, 2007.

STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

VAN DEN HOOFF, Bart; RIDDER, Jan A. de. 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. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270410567675/full/html>. Acesso em: 1 jun. 2022.