

Aspectos introdutórios sobre o compartilhamento de conhecimento interorganizacional na inteligência de segurança pública do estado de Minas Gerais

Renato Pires Moreira¹

Marcello Peixoto Bax²

Hélio Hiroshi Hamada³

Resumo: No contexto da segurança pública, cabe à atividade de inteligência, a permanente e sistemática produção e salvaguarda de conhecimento com o objetivo de assessorar o nível decisório das organizações policiais. Existe uma lacuna na Ciência da Informação no que se refere às pesquisas sobre o compartilhamento de conhecimento interorganizacional, especificamente voltado para a atividade de inteligência de segurança pública. A partir da revisão bibliográfica e documental, apresenta-se uma descrição do estado atual da gestão do conhecimento, sob a ótica do seu compartilhamento, no sistema de inteligência de segurança pública do estado de Minas Gerais. Dentre os resultados obtidos, constatou-se que as agências de inteligência efetivas desse sistema realizam a coleta e análise de dados e informações para produzir conhecimentos em apoio à tomada de decisão. Porém, verificou-se também que essas agências necessitam aprofundar a sua compreensão acerca de como ocorre o compartilhamento interorganizacional do conhecimento, de modo a adotar estratégias e políticas públicas mais eficazes nesse sentido.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Conhecimento Interorganizacional; Inteligência; Segurança Pública; Informações.

Introductory aspects of interorganizational knowledge sharing in public security intelligence in Minas Gerais

Abstract: In the context of public security, it is up to the intelligence activity, the permanent and systematic production and safeguarding of knowledge with the objective of advising the decision-making level of police organizations. There is a gap in Information Science with regard to research on inter-organizational knowledge sharing, specifically aimed at public security intelligence activity. From the bibliographic and documental review, a description of the current state of

¹ Mestrando em Gestão e Organização do Conhecimento. Universidade Federal de Minas Gerais. Email: prof.renatopires@gmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2355715189859936>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4592-750X>.

² Doutor em Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: bax@ufmg.br. <http://lattes.cnpq.br/1864473087690223>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0503-3031>.

³ Doutor e mestre em Educação, UFMG, Coronel Veterano da PMMG, Membro do Instituto Brasileiro de Segurança Pública, pesquisador do Núcleo de Pesquisas em Ciências Policiais e Segurança Pública da UNIMONTES. Email: hamadahelio@gmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1435937034411849> ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6237-3484>

knowledge management is presented, from the perspective of its sharing, in the public security intelligence system of the state of Minas Gerais. Among the results obtained, it was found that the effective intelligence agencies of this system perform the collection and analysis of data and information to produce knowledge in support of decision making. However, it was also found that these agencies need to deepen their understanding of how interorganizational knowledge sharing occurs, in order to adopt more effective strategies and public policies in this sense.

Keywords: Knowledge Management; Interorganizational Knowledge; Intelligence; Public security; Information.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea passa por um período marcado por mudanças, provocando transformações que induzem a um padrão de descontinuidade nas bases sociais (SANTOS; MOREIRA, 2021). As relações humanas estão complexas, inseridas em um ambiente volátil, e permeadas por incertezas, desafios e oportunidades (ALMEIDA, 2007; FIALHO; NASCIMENTO, 2021; MOREIRA; BAX, 2021a), possibilitando o surgimento de ameaças de origens diversas (CAPACO, 2017) e riscos à segurança da sociedade e do Estado (GONÇALVES, 2019).

Ameaças tradicionais adquiriram características peculiares (CERÁVOLO, 2019), e as ameaças transnacionais (GONÇALVES, 2019) ou novas ameaças à ordem e à paz mundial (FIALHO; NASCIMENTO, 2021) contribuem ao aumento dos índices criminais, o que têm trazido desafios constantes (SOUSA; SILVA, 2021), exigindo cada vez mais o compartilhamento de informações e/ou conhecimentos entre os serviços e sistemas de inteligência, e as forças de defesa e segurança pública (RODRIGUES, 2009; GONÇALVES, 2019; FIALHO; NASCIMENTO, 2021).

O conhecimento garante o desenvolvimento das organizações, onde os processos de produção de bens e serviços são aperfeiçoados e focados na excelência e na expectativa por melhores resultados, tornando-se de um fator imprescindível para as organizações (DAVENPORT, 2000; CHOO, 2006; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SANTOS; MOREIRA, 2021). Nesse contexto, o indivíduo é visto como o principal agente transformador, pois somente a mente humana é capaz de produzir o combustível de toda essa transformação: o conhecimento.

O compartilhamento de conhecimento é pouco explorado entre as organizações, sendo mais comuns os estudos que discutem essa temática no ambiente interno

(MELO; URPIA; SARTORI, 2020; 2021; MELO, 2021). No tocante à Inteligência de Segurança Pública (ISP), esse compartilhamento possibilita a integração, facilita o processo de inovação e desenvolvimento e amplia as perspectivas no auxílio à tomada de decisões (MELO; URPIA; SARTORI, 2020; 2021; MELO, 2021).

Em Minas Gerais, as agências de inteligência (órgãos centrais) das organizações de segurança pública são congregadas no Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública (SEISP-MG). Trata-se de um sistema cooperativo e de coordenação e integração das atividades de ISP, com a finalidade de coordenar e integrar a atividade de inteligência de segurança pública, ofertando subsídios informacionais ao assessoramento no âmbito da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP) e aos demais órgãos de segurança pública (MINAS GERAIS, 2019b).

Dentre as missões e atribuições da ISP, encontra-se a disponibilização sistêmica de conhecimentos entre as agências de inteligência do SEISP-MG, observadas as características e missão de cada organização no que tange à atividade de inteligência (PACHECO, 2012).

Considerando as necessidades de entendimento acerca da gestão do conhecimento, sobretudo em relação à sua criação e compartilhamento entre as organizações do SEISP-MG, o artigo apresenta a descrição preliminar de uma pesquisa exploratória dos modos de compartilhamento do conhecimento interorganizacional entre as agências de inteligência que compõem o SEISP-MG. O estado atual da pesquisa revela que existe a coleta de dados e informações para produzir conhecimentos em apoio à tomada de decisão no âmbito SEISP-MG, contudo, análises preliminares constataram que a dimensão do compartilhamento ainda é pouco explorada no processo de gestão.

O artigo se estrutura de forma a apresentar na Seção 2 a Gestão do Conhecimento e as subseções sobre as dimensões do conhecimento organizacional e o compartilhamento de conhecimento interorganizacional. Na Seção 3 é abordado a segurança pública e a atividade de inteligência, sendo as subseções as noções sobre a atividade de inteligência de segurança pública, o SEISP-MG e a organização dos sistemas de inteligência das instituições de segurança pública de Minas Gerais. E,

finalmente, na Seção 4, apresentam-se as conclusões, contribuições alcançadas no estágio atual da pesquisa, bem como algumas contribuições esperadas a partir da análise dos dados que estão sendo coletados e limitações da pesquisa.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As relações organizacionais são marcadas pelo foco no conhecimento, corroborando para a competitividade entre as organizações. As organizações necessitam, com o objetivo de se manterem competitivas e efetivas na prestação de seus 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 Era da Informação marca uma nova sociedade baseada em conhecimento. As informações são transformadas em conhecimentos e, conseqüentemente, passam a gerar valor às organizações, sendo um recurso cada vez mais importante, corroborado pela Gestão do Conhecimento – GC (STEWART, 2002; VAN DEN HOOFF; RIDDER, 2004).

O desafio para as organizações é de verificar como incentivar o compartilhamento de conhecimento. Isso porque o conhecimento é o capital intelectual da organização e, conseqüentemente, de suma importância para o estabelecimento da vantagem competitiva de uma determinada organização (HONG; SUH; KOO, 2011).

2.1 As dimensões do conhecimento organizacional

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

O conhecimento 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.

Partindo-se da perspectiva de que o “conhecimento é criado por meio da interação social” do conhecimento tácito com o explícito, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62) postularam que o fruto dessa interação gera quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização. Este modelo de conversão do conhecimento foi aclamado na literatura como o Modelo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; 1997).

Essas quatro transformações na comunicação, ou conversão, são constituídos com base em os dois modos: o tácito (oral) e explícito (gravado). Concernente às transformações “tácitas” para “tácitas”, entende-se pelas chamadas de socialização; “tácito” para “explícito”, denominado externalização; “explícito” para “explícito”, denominado combinação; “explícito” para “tácito”, denominado internalização. Dois deles têm relação direta com a organização do conhecimento; um terceiro é de interesse e o quarto, no domínio da gestão do conhecimento (GILCHRIST, 2015).

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

2.2 Compartilhamento de conhecimento interorganizacional

As organizações perceberam que os conhecimentos presentes nos seus funcionários, intrínsecos e individualizados, se amplificados para o nível organizacional, possibilita sair à frente dos concorrentes e alcançar melhores resultados. É preciso, assim, entender quais fatores podem promover o compartilhamento de conhecimento nas organizações (VAN DEN HOOFF; RIDDER, 2004).

Essas relações são marcadas pelo foco no conhecimento, as quais necessitam de formas adequadas de compartilhamento e conversão do conhecimento para a criação do conhecimento organizacional (MOREIRA; BAX, 2021b).

A configuração pela qual as organizações passam a ter acesso aos conhecimentos próprios e aos conhecimentos de outras organizações são atinentes aos estudos do compartilhamento do conhecimento. Nesse sentido, o compartilhamento de conhecimento tem emergido como ponto central de interesse em áreas como transferência de tecnologia e inovação, gerenciamento estratégico e aprendizagem organizacional (STEIL, 2007). Compartilhar é uma prática considerada cotidiana nas organizações contemporâneas e o emprego de tecnologias da informação atuais, estão atreladas à “ênfase na gestão de um capital intelectual que estabeleça a expressão dessa capacidade como estratégia para a empresa” (BAUTZER, 2019).

Compartilhar trata-se de um processo, em que determinado instrumento é repassado por um e adquirido por outro. Ou seja, 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). É, ainda, um processo em que ocorre tanto a troca quanto o recebimento de conhecimento, beneficiando de outras experiências, havendo um esforço colaborativo resultando, assim, um esforço conjunto de criação de novos conhecimentos (HASAN *et al.*, 2021).

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

A relação contida no processo de compartilhamento proporciona uma aprendizagem mútua, tanto para o indivíduo que repassa quanto para o indivíduo que recebe (WU; LEE, 2020). Destaca-se que, além de favorecer a aprendizagem individual, o compartilhamento do conhecimento proporciona a cooperação com vistas a alavancar a aprendizagem organizacional (IPE, 2003; HONG; SUH; KOO, 2011; SCHRAIBER; MELO; FRANZONI, 2021) e é efetivo quando soluções são incorporadas na organização (HONG; SUH; KOO, 2011).

O conhecimento afeta diretamente a inovação e o desenvolvimento de competitividade entre as empresas, sendo um elemento fundamental de transformação da organização. A administração deve propor novos processos, métodos e produtos visando o gerenciamento do conhecimento. Compartilhar conhecimento “reforça o capital social, a confiança, a 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).

O compartilhamento do conhecimento desempenha uma função importante no processo interorganizacional, permitindo que haja um constante fluxo de conhecimento entre pessoas, grupos e organizações com possibilidade de transferências de ideias e, conseqüentemente, soluções no espaço de trabalho (ISLAM; AHMAD; MAHTBAB, 2010; SCHRAIBER; MELO; FRANZONI, 2021).

A lógica do contexto interorganizacional destaca-se a partir da Teoria de Redes (KURTZ, 2011; SANTOS *et al.*, 2015). O que impede o compartilhamento do conhecimento interorganizacional é a barreira cultural, ou seja, a cultura organizacional (BEUREN; RAUPP, 2003; SANTOS *et al.*, 2015). O compartilhamento

de conhecimento, necessariamente, não implica em melhorias no desempenho organizacional e/ou interorganizacional, mas é influenciado também por fatores individuais (SANTOS *et al.*, 2015; SORDI *et al.*, 2017; SORDI; NAKAYAMA; BINOTTO, 2018). Para que ocorra essas melhorias interorganizacionais, bem como o atingimento dos objetivos organizacionais, “é necessário que este conhecimento compartilhado tenha qualidade, aumentando o grau de confiança entre as organizações envolvidas” (SANTOS *et al.*, 2015, p. 11).

Alguns fatores devem ser considerados em relação ao compartilhamento de conhecimento, os quais estão relacionados, sendo os indivíduos (motivações e características individuais); a organização (estrutura de trabalho, cultura e estratégias); e as redes e ferramentas tecnológicas (suporte ao processo de compartilhamento) (SORDI; NAKAYAMA; BINOTTO, 2018; SCHRAIBER; MELO; FRANZONI, 2021).

3 SEGURANÇA PÚBLICA E A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA

A segurança pública é uma ramificação do Estado que também faz o uso da atividade de inteligência. De acordo com a Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988), a segurança pública é exercida para preservação da ordem pública e segurança das pessoas e do patrimônio. Além disso, é direito e responsabilidade de todos e dever do Estado, exercida através das polícias e dos corpos de bombeiros militar das Unidades Federativas.

Nesse contexto, destaca-se a Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, a qual instituiu o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) e criou a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS), com a finalidade de, em articulação com a sociedade e atuação conjunta, coordenada, sistêmica e integrada dos órgãos de segurança pública e defesa social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, realizar manutenção da preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio. Dentre os objetivos da PNSPDS tem-se a integração e o compartilhamento das informações de segurança pública (BRASIL, 2018, s.n).

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

Os órgãos de segurança pública abarcam os seguintes níveis: a) federal - a polícia federal, rodoviária federal, ferroviária federal e penal federal; b) estadual - as polícias civis, militares, corpo de bombeiros militares e penal estadual; c) municipal - as guardas municipais. Observa-se que “a eficiência dos serviços das instituições policiais se apresenta com ênfase na excelência” e que, conforme a necessidade singular dessas instituições, há necessidade de implementar “por vezes, a parceria entre os outros órgãos estatais e a comunidade como estratégias para a resolução de problemas” (LIMA; HAMADA; MOREIRA, 2021, p. 22 e 23).

3.1 Noções sobre a atividade de Inteligência de Segurança Pública

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

Considerando a característica assessorial da inteligência, corroborada com a real necessidade de entrar em ação no campo da segurança pública, cabe a essa atividade a administração dos dados e informações intraorganizações, desenvolvendo processos e competências gestacionais que possam viabilizar o compartilhamento informacional entre indivíduos, grupos e organizações, as quais possam permitir a criação e a conversão do conhecimento. Ainda, “é preciso gerar um ambiente de confiança entre todos os profissionais para que estes experimentem novas

premissas conceituais, de forma a realizar novos processos para novos produtos, em direção a novos resultados (FERRO JÚNIOR, 2008, p. 54).

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

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

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 (PLATT, 1974; BRASIL, 1999, 2016; CEPIK, 2003; BRANDÃO, 2010; SFETCU, 2019; SANTOS, 2021).

Quanto aos usos dos resultados da inteligência, os tomadores de decisão têm, basicamente, duas opções, usá-los em seu processo de tomada de decisão ou, então, ignorá-los (JENSEN, 2012). Os tomadores de decisão, por sua vez, não necessariamente vêm a inteligência da mesma forma como aqueles que a

produzem, que são os profissionais de inteligência, especificamente o analista de inteligência. Basicamente, a responsabilidade dos profissionais de inteligência (analista de inteligência) “é encontrar a ‘verdade’ sobre o que está acontecendo de importante no mundo, porque e como isso está ocorrendo, e comunicar tais acontecimentos aos tomadores de decisão” (CEPIK; AMBROS, 2012, p. 94).

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

A atividade de inteligência ainda é pouco conhecida pela sociedade (PLATT, 1974; GONÇALVES, 2016; 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 também é utilizada para 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 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).

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, um conhecimento oriundo da inteligência 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, 2016). Dessa forma, o conhecimento de inteligência agrega uma conotação

prospectiva, uma antevisão de como uma situação pode evoluir no futuro (FERNANDES, 2006).

Assim, atividade de inteligência aborda alguns aspectos que interessa para a concepção clássica 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 ferramenta de assessoramento ao processo governamental, no âmbito da segurança pública, a partir da produção e salvaguarda de conhecimentos necessários aos tomadores de decisão.

3.2 Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais

Teoricamente, as agências de inteligência deveriam compartilhar conhecimentos, mas, por algumas razões, não o fazem. Há uma tendência entre as agências de inteligência de reter conhecimentos sensíveis, ou mesmo sigilosos, até que as chefias das agências de inteligência tenham entregue esses conhecimentos aos tomadores de decisão e lhes dado a autorização para difusão.

Um esforço para estimular as comunicações entre as agências de inteligência é o estabelecimento de sistemas de inteligência, em que todas as agências tenham representação e onde seus representantes possam conversar facilmente com seus pares, mesmo informalmente, para discutir eventos e informações recebidas (BAUTZER, 2006). No campo da ISP, para que ocorra o compartilhamento de conhecimento, torna-se fundamental que o Estado aprimore os seus sistemas de inteligência com o estabelecimento de canais formais (GOMES, 2009).

Nesse sentido, o Brasil, no ano de 1999, instituiu 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 à coordenação e 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, 2009).

A segurança pública mineira é realizada através da Polícia Militar, Polícia Civil e Corpo de Bombeiros, que são órgãos autônomos subordinados ao Governador do Estado (MINAS GERAIS, 2020). A Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP) é a responsável pela promoção da política estadual de segurança pública, de maneira integrada com os outros órgãos estaduais, federais e municipais (MINAS GERAIS, 2019).

Em Minas Gerais, o Decreto nº 47.797/2019 criou 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, 2019). Coordenado por um Conselho Gestor, de caráter colegiado, consultivo, propositivo e deliberativo, o SEISP-MG é composto de representantes das agências de inteligência efetivas, quais sejam, pela Superintendência de Inteligência e Integração da Informação da SEJUSP (Agência Central do SEISP-MG); e as Agências Centrais de Inteligência da Polícia Militar de Minas Gerais, Polícia Civil de Minas Gerais, Corpo de Bombeiros Militares de Minas Gerais e Departamento Prisional de Minas Gerais; todos eles vinculados à Câmara de Coordenação das Políticas de Segurança Pública (CCPSP), bem como integrante do SISP, em nível nacional.

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 (MOREIRA; BAX, 2021a) As agências de inteligência denominadas efetiva,

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

3.3 Organização dos sistemas de inteligência das instituições de segurança pública de Minas Gerais

As organizações que compõem a SEJUSP possuem, em suas estruturas organizacionais, unidades especializadas (Agências de Inteligência) constituídas para o exercício da atividade de inteligência, apresentando-se as seguintes características: submete-se à legislação específica que lhe incumbe tal atribuição; tem com atividade-fim a produção e/ou a proteção/salvaguarda do conhecimento; tem pessoal especializado para, prioritariamente, senão exclusivamente, executar operações de inteligência, ou seja, a busca de dados protegidos ou negados (MACHADO, 2010). O Quadro 1 demonstra a articulação das Instituições do Estado de Minas Gerais que possuem sistemas e/ou organismos de inteligência; os principais destinatários do conhecimento e a espécie de inteligência que executam.

Quadro 1 – Organismos e sistemas de inteligência das Instituições de Segurança Pública do Estado de Minas Gerais

Instituição	Organismo ou Sistema de Inteligência	Destinatário Primário	Destinatário Final	Principal gênero e espécies de inteligência
Polícia Militar	Sistema de Inteligência da Polícia Militar	Comandante-Geral da Polícia Militar de Minas Gerais	Comandante-Geral da Polícia Militar de Minas Gerais	Inteligência Policial Militar
Polícia Civil	Sistema de Inteligência da Polícia Civil	Chefe da Polícia Civil de Minas Gerais	Chefe da Polícia Civil de Minas Gerais	Inteligência Policial Judiciária
Corpo de Bombeiros Militar	Sistema de Inteligência do Corpo de Bombeiros Militar	Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar	Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar	Inteligência Bombeiro Militar
Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública	Superintendência de Inteligência e Integração da Informação	Secretário de Justiça e Segurança Pública	Secretário de Justiça e Segurança Pública	Inteligência de Segurança Pública
	Assessoria de Informação e Inteligência Prisional	Chefe do Departamento Penitenciário de Minas Gerais	Secretário de Justiça e Segurança Pública	Inteligência Prisional

Fonte: Adaptado de Machado (2010).

A Polícia Militar de Minas Gerais possui suas atribuições constitucionais na CF/88 e na Constituição do Estado de Minas Gerais de 1989, sendo uma instituição autônoma da Administração Pública Direta, subordinada diretamente ao governador do Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2020). A atividade de inteligência, exercida na PMMG, encontra-se sistematizada no Sistema de Inteligência da Polícia Militar (SIPOM), tendo como Agência Central a Diretoria de Inteligência (DINT).

A Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG) possui suas atribuições constitucionais na CF/88 e na Constituição do Estado de Minas Gerais de 1989, sendo uma instituição autônoma da Administração Pública Direta, subordinada diretamente ao governador do Estado de Minas Gerais, cabendo-lhe as funções de polícia judiciária e a apuração, no Estado, das infrações penais, exceto as militares, além das atividades de polícia técnico-científica, identificação civil e criminal e expedição e controle de documentos de automóveis e de seus condutores (MINAS GERAIS, 2020). A atividade de inteligência, exercida na PCMG, encontra-se sistematizada no Sistema de Inteligência da Polícia Militar de Minas Gerais (SIPC), sendo a Agência Central a Superintendência de Informações e Inteligência Policial (MINAS GERAIS, 2013).

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

A SEJUSP é um dos órgãos que integra a administração direta do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, sendo a secretaria responsável por implementar e acompanhar a política estadual de segurança pública, integrada com a PMMG, PCMG e o CBMMG e a política estadual de justiça penal, em articulação com o Poder Judiciário e os órgãos essenciais à Justiça.

Possui como competência o planejamento, a elaboração, a deliberação, a coordenação, gestão e a supervisão das ações setoriais a cargo do Estado relativas, entre outras, à integração das atividades de inteligência de segurança pública no âmbito do Estado, zelando pela salvaguarda e pelo sigilo da informação e coibindo o acesso de pessoas ou órgãos não autorizados (MINAS GERAIS, 2019).

A atividade de inteligência, exercida na SEJUSP, encontra-se sistematizada no SEISP-MG, conforme supramencionada. Entretanto, tem-se a no organograma da SEJUSP a Subsecretaria de Inteligência e Atuação Integrada (SUINT), a qual tem como competência a promoção do arranjo interinstitucional sistêmico e de governança compartilhada do SEISP-MG e da política de integração de segurança pública, atuando como órgão central, de forma a proporcionar o alinhamento das instituições e dos sistemas, com atribuição, entre outras, a promoção e coordenação da integração da atividade de ISP e propor diretrizes para os órgãos de segurança pública (MINAS GERAIS, 2019). Como agência central do SEISP-MG, têm a Superintendência de Inteligência e Integração da Informação (S3I).

O DEPEN-MG tem como competência, no âmbito da sua esfera de atuação, planejar, disciplinar, organizar, coordenar e gerir o sistema prisional, assegurando a efetiva execução das decisões judiciais, provendo a segurança nas Unidades Prisionais, a humanização do atendimento e a ressocialização dos indivíduos privados de liberdade, com atribuição, entre outras, de coordenar as atividades de informação e inteligência do sistema prisional (MINAS GERAIS, 2019).

A Assessoria de Informação e Inteligência Prisional⁴ tem como competência gerir a atividade de inteligência prisional, inclusive no âmbito das Unidades Prisionais e administrativas do DEPEN-MG, a fim de subsidiar as tomadas de decisão, com atribuições, entre outras, a de supervisionar as atividades de inteligência, de contra-inteligência, de inteligência estratégica, de operações de inteligência, obtendo subsídios informativos, produzindo e salvaguardando informações e conhecimentos acerca do sistema prisional e coordenar, controlar e fiscalizar as atividades de inteligência prisional (MINAS GERAIS, 2019).

⁴ A Assessoria de Informação e Inteligência é subordinada hierarquicamente ao DEPEN-MG e tecnicamente subordinada à SUINT.

Observa-se que a inteligência no estado se encontra articulada conforme o desenho do SEISP-MG, o que facilita o compartilhamento de conhecimento interorganizacional, pois tem em seus integrantes, representantes de todos os órgãos de segurança pública. Nos seus interesses comuns, os órgãos que participam do SEISP-MG podem produzir ações conjuntas e permitindo o constante fluxo de informações que caracteriza o compartilhamento do conhecimento.

Ocorre que cada instituição mencionada possui seus destinatários prioritários do conhecimento produzido por sua respectiva agência de inteligência, que segue uma linha hierárquica de difusão dentre os seus níveis internos de usuário. Assim, mesmo que haja uma roupagem de integração, inclusive regulamentada formalmente, existem intercorrências que podem surgir e prejudicar o compartilhamento de conhecimentos dentro do sistema.

Nessa discussão, volta-se para a necessidade de criação de um ambiente de confiança entre os profissionais de inteligência, conforme descrito por Ferro Júnior (2008) para que os processos e resultados oriundos do compartilhamento de conhecimento interorganizacional funcionem plenamente nas organizações.

4 CONCLUSÕES PRELIMINARES E PERSPECTIVAS

Os sistemas de inteligência congregam, em sua organização, agências de inteligência que realizam a coleta e análise de dados e informações para a produção de conhecimentos para a tomada de decisão. Com vistas a implementar melhorias nesse processo, as agências de inteligência necessitam compartilhar seus conhecimentos, interorganizacionalmente, de modo a suprir as necessidades informacionais do processo decisório no âmbito do sistema de inteligência.

Verificou-se, preliminarmente, que nas agências de inteligência efetivas constituintes do SEISP-MG, a necessidade de pesquisas acadêmicas sugerindo adoção de medidas práticas nos diversos níveis de assessoramento para fomentar o compartilhamento de conhecimento interorganizacional. Ainda, demonstrar uma metodologia de compartilhamento de conhecimentos aplicável ao referido sistema.

Assim, entender mais profundamente como ocorre o compartilhamento de conhecimentos interorganizacionais de forma eficaz, no âmbito do SEISP-MG,

permitirá uma melhor compreensão desse sistema em relação a aquele processo e, a partir das análises, provocar discussões acadêmicas na área da Ciência da Informação com o fim de promover a interlocução entre as agências de inteligência.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. J. R. 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.

BAUTZER, D. *Psicologia das organizações: desafios da gestão contemporânea*. Curitiba: IESDE Brasil, 2019.

BEUREN, I. M.; RAUPP, F. M. Compartilhamento do conhecimento em incubadoras de empresas: um estudo multicase das incubadoras de Santa Catarina associadas à Anprotec. *ENCONTRO DA ANPAD*, 27. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/7/enanpad2003-act-0915.pdf. Acesso em: 27 jan. 2022.

BRANDÃO, P. C. *Serviços secretos e democracia no Cone Sul: premissas para uma convivência legítima, eficiente e profissional*. Impetus: Niterói, 2010.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 13 dez. 2021.

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

BRASIL. 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/l112527.htm. Acesso em: 10 dez. 2021.

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

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm. Acesso em: 10 dez. 2021.

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

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

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

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

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

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

DAVENPORT, T. H. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2000.

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

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

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

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.

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

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

GONÇALVES, J. B. *Políticos e espiões: o controle da atividade de inteligência*. 2ª ed. Niterói: Impetus, 2019.

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

HASAN, H.; NIKMAH, F.; NURBAYA, S.; FIERNANINGSIH, N.; WAHYU, E. E. A review of employee engagement: Empirical studies. *Management Science Letters* 11 (2021) 1969-1978, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/350433685_A_review_of_employee_engagement_Empirical_studies. Acesso em: 12 mar. 2022.

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

HULNICK, A. S. What's wrong with the Intelligence Cycle, *Intelligence and National Security*, 21:6, 959-979, 2006. DOI: 10.1080/02684520601046291.

IPE, M. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, vol. 2, no. 4, p. 337-359, 2003. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484303257985#articleCitationDownloadContainer>. Acesso em: 12 mar. 2022.

ISLAM, Z. M.; AHMAD, Z. A.; MAHTAB, H. The Mediating Effects of Socialization on Organizational Contexts and Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge globalization*. v. 3, n. 1, p. 31-48, 2010. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1988101>. Acesso em: 12 mar. 2022.

JENSEN, M. A. Intelligence failures: what are they really and what do we do about them?. *Intelligence and National Security*. 27:2, 261-282, DOI: 10.1080/02684527.2012.661646. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/02684527.2012.661646>. Acesso em: 02 abr. 2022.

KURTZ, D. J. *Fluxo de conhecimento interorganizacional: aspectos relacionados à cadeia suinícola 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, 2011.

LIMA, L.; HAMADA, H. H.; MOREIRA, R. P. A importância de cursos de escrita científica para a promoção e publicização do conhecimento na área de segurança

pública. In: HAMADA, H. H.; MOREIRA, R. P. (Org.). *Gestão do conhecimento e boas práticas na área de segurança pública*. Volume I. Catu: Bordô-Grená, 2021. p. 18-34.

MACHADO, R. G. *Atividade de inteligência no Estado de Minas Gerais*. 143 fls. Monografia. Pós-graduação de 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.

MELO, F. P. *O compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de inteligência de segurança pública no estado do Paraná*. Maringá: Universidade Cesumar, 2021.

MELO, F. P.; URPIA, A. G. C. B.; SARTORI, R. *A gestão do conhecimento como auxílio à inteligência de segurança pública*. *Brazilian Journal of Development*, v. 6, n. 12, p. 94604-94620, 2020.

MELO, F. P.; URPIA, A. G. C. B.; SARTORI, R. *O compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de inteligência de segurança pública no estado do Paraná*. *Inf. Inf.*, Londrina, v. 26, n. 3, p. 628 – 650, jul./set. 2021.

MINAS GERAIS. *Lei Complementar nº 129, 08 de novembro de 2013. Contém a Lei Orgânica da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais - PCMG, o regime jurídico dos integrantes das carreiras policiais civis e aumenta o quantitativo de cargos nas carreiras da PCMG*. Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LCP&num=129&ano=2013>. Acesso em: 23 jun. 2022.

MINAS GERAIS. *Decreto nº 47.686, 26 de julho de 2019. Define a estrutura orgânica dos órgãos do Poder Executivo do Estado que menciona e dá outras providências*. Belo Horizonte, 2019a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=47686&comp=&ano=2019>. Acesso em: 23 jun. 2022.

MINAS GERAIS. *Decreto nº 47.797, 19 de dezembro de 2019. Dispõe sobre a criação do Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais*. Belo Horizonte, 2019b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=47797&comp=&ano=2019>. Acesso em: 13 dez. 2021.

MINAS GERAIS. *Constituição do Estado de Minas Gerais*. 25. ed. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2020. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/export/sites/default/consulte/legislacao/Downloads/pdfs/ConstituicaoEstadual.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2022.

MOREIRA, R. P.; BAX, M. P. *Conversão do conhecimento interorganizacional no Sistema de Inteligência de Segurança Pública Mineiro. Múltiplos Olhares em Ciência da Informação*, [S. l.], n. Especial, 2021a. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/37086>. Acesso em: 7 mar. 2022.

- MOREIRA, R. P.; BAX, M. P. Relevância da conversão do conhecimento organizacional para o Sistema de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais. In: HAMADA, H. H.; MOREIRA, R. P. (Org.). *Gestão do conhecimento e boas práticas na área de segurança pública. Volume I*. Catu: Bordô-Grená, 2021b. p. 35-53.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 1995.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- PACHECO, D. F. *Direito processual penal: teoria, crítica e práxis*. 8. ed. rev., ampl. e atual. Niteroi: Impetus, 2011. No prelo. p. 1028-1053.
- PACHECO, D. F. *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.
- RODRIGUES, C. C. F. *A atividade operacional em benefício da segurança pública: o combate ao crime organizado*. *Revista Brasileira de Inteligência*, n. 5 (out. 2009), p. 57-64, 2009.
- SANTOS, T. R. *A importância da inteligência de segurança pública no processo decisório: a percepção por meio do olhar do gestor*. 2021. 95f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Administração. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021.
- SANTOS, W. F.; MOREIRA, R. P. *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, H. H.; MOREIRA, R. P. (Org.). *Gestão do conhecimento e boas práticas na área de segurança pública. Volume I*. Catu: Bordô-Grená, 2021. p. 13-31.
- SANTOS, F.; MENEGAZZO, C.; MARTINEZ, D. J.; BASTOS, L. C.; CATAPAN, A. H. *Gestão do Conhecimento Interorganizacional a partir da prática de Reunião de Networking: estudo de caso. ciKi - V Congresso Internacional do Conhecimento e Inovação*. Anais...2015.
- SCHRAIBER, F. C.; MELO, F. P.; FRANZONI, A. M. B. *A colaboração do compartilhamento do conhecimento para a socialização e comprometimento organizacional*. In: CASTRO, A. C. (Org.). *Administração: princípios de*

administração e suas tendências. Volume 3. Guarujá, SP: Científica Digital, 2021. p. 35-53.

SFETCU, Nicolae. Epistemology of intelligence agencies. ESSAYS Collection. Romênia: SetThings, 4 fev. 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/332255939_Epistemology_of_Intelligence_Agencies. Acesso em: 22 ago. 2021.

SOUSA, C. E.; SILVA, E. M. S. G. Cooperação interagências e inteligência – análise da realidade brasileira e da integração dos sistemas e centros de coordenação. 2021. 27f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Inteligência Estratégica) – Escola Superior de Guerra, Brasília, 2021.

STEIL, A. V. Estado da arte das definições de gestão do conhecimento e seus subsistemas. Florianópolis: Instituto Stela, 2007. Technical Report.

SORDI, V. F. *et al.* Fatores determinantes ao Compartilhamento de Conhecimento nas organizações: a perspectiva bidirecional. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 10, n. 2, p. 225-246, 2017. Disponível em: <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/een/article/view/4892>. Acesso em: 12 mar. 2022.

SORDI, V. F.; NAKAYAMA, M. K.; BINOTTO, E. Compartilhamento de conhecimento nas organizações: um modelo analítico sob a ótica da ação cooperativa. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 44-66, jan./abr. 2018.

STEIL, A. V. Estado da arte das definições de gestão do conhecimento e seus subsistemas. Florianópolis: Instituto Stela, 2007. Technical Report.

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

VAN DEN HOOFF, B.; RIDDER, J. A. Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. Journal of Knowledge Management, v. 8, n. 6, p. 117-130, 2004.

WU, Wei-Li; LEE, Yi-Chih. Do Work Engagement and Transformational Leadership Facilitate Knowledge Sharing? A Perspective of Conservation of Resources Theory. International Journal of Environmental Research and Public Health, v. 17, n. 7, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/7/2615>. Acesso em: 12 mar. 2022.