

# CONVERSÃO DO CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL NO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA MINEIRO

## CONVERSION OF INTERORGANIZATIONAL KNOWLEDGE IN THE PUBLIC SAFETY INTELLIGENCE SYSTEM IN MINING

Renato Pires Moreira 

Universidade Federal de Minas Gerais

Marcello Peixoto Bax 

Universidade Federal de Minas Gerais

---

### RESUMO

As relações humanas tornaram-se cada vez mais complexas ocasionada pela globalização. O conhecimento é criado de uma interação social, partindo do tácito para o explícito e convertido pela socialização, externalização, combinação e internalização. A inteligência repousa na produção de conhecimento objetivando assessorar os tomadores de decisão. As agências do Sistema de Inteligência de Segurança Pública mineiro assessoram o processo decisório governamental com conhecimentos úteis no âmbito da segurança pública. O problema de pesquisa visa verificar se ocorre de forma satisfatória, entre os gestores e analistas de inteligência que atuam no referido Sistema, as quatro formas de conversão do conhecimento. A pesquisa é fundamental para a segurança pública em Minas Gerais, tendo em vista que a atividade de inteligência assessora diretamente os tomadores de decisão das respectivas organizações, por intermédio de insumos informacionais para a elaboração e a validação de estratégias preventivas para a redução da criminalidade.

**Palavras-Chave:** Gestão do Conhecimento, Criação do Conhecimento, Conversão do Conhecimento Interorganizacional, Sistema de Inteligência, Inteligência de Segurança Pública

---

### ABSTRACT

Human relationships have become increasingly complex as a result of globalization. Knowledge is created from a social interaction, moving from the tacit to the explicit and converted through socialization, externalization, combination and internalization. Intelligence rests on the production of knowledge aiming to advise decision makers. The agencies of the Minas Gerais Public Security Intelligence System advise the government decision-making process with useful knowledge in the field of public security. The research problem aims to verify whether the four forms of knowledge conversion occur satisfactorily, among the managers and intelligence analysts who work in the referred System. Research is essential for public security in Minas Gerais, considering that the intelligence activity directly advises decision makers of the respective organizations, through informational inputs for the elaboration and validation of preventive strategies to reduce crime.

**Keywords:** Knowledge Management, Knowledge Creation, Interorganizational Knowledge Conversion, Intelligence System, Public Safety Intelligence.

## 1. INTRODUÇÃO

As relações humanas tornaram-se cada vez mais complexas, inseridas em um ambiente volátil e permeado por incertezas nas esferas política, social, econômica e tecnológica, ocasionada pelo fenômeno da globalização (ALMEIDA, 2007). Ainda, ameaças transnacionais (terrorismo, crime organizado, entre outros) estão presentes, o que exige “cooperação entre os Estados, particularmente entre os setores de segurança e inteligência” (GONÇALVES, 2019, p. 5).

As organizações perceberam que o conhecimento existente na mente de seus funcionários, intrínsecos e individualizados, se amplificados para o nível organizacional, devem ser tratados como recursos estratégicos, pois possibilita sair à frente dos concorrentes e alcançar melhores resultados. Assim, a criação do conhecimento ocorre por meio de modelos alicerçados sob o prisma da socialização, externalização, combinação e internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A atividade de inteligência, a partir da utilização de ações e técnicas específicas, encontra-se presente como instrumento utilizado na busca de competitividade, a partir do monitoramento do ambiente interno e externo das organizações, do Estado e da sociedade (SILVEIRA, 2005, p. 17).

O Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais (SEISP-MG) apresenta-se como um sistema cooperativo de coordenação e integração da inteligência de segurança pública em Minas Gerais. Esse sistema subsidia a Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP) e as instituições de segurança pública mineira na tomada de decisões, mediante a produção e salvaguarda de conhecimentos sobre fatos, situações e/ou acontecimentos diversos de interesse da segurança pública.

O objetivo geral da pesquisa é avaliar se e como ocorre a criação do conhecimento interorganizacional entre as agências de inteligência que compõem o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais. Estabelecido o objetivo geral, o problema de pesquisa tem a seguinte indagação: no âmbito do Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais, ocorrem, de forma satisfatória, entre as agências de inteligência, as quatro formas de criação do conhecimento interorganizacional, definidos pela socialização, externalização, combinação e internalização, ou modelo SECI?

A criação do conhecimento organizacional ocorre também no nível interorganizacional (AHMADIJAN, 2008; GUIMARÃES; GRAMKOU; FILIPON, 2003; NONAKA; TAKEUCHI,

1997), sendo lacuna a ser estudada essa interorganizacionalidade da Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional no SEISP-MG.

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

Dentre os objetivos específicos, pretende-se analisar as teorias de gestão do conhecimento com foco na criação do conhecimento organizacional e interorganizacional; verificar documentos que regulam a aplicação da gestão do conhecimento nas organizações que participam do SEISP-MG; estudar a estrutura do SEISP-MG e a produção de conhecimento elaborado pelas agências de inteligência; identificar as ferramentas de tecnologias da informação utilizadas hoje para a produção de conhecimento; verificar se ocorre, entre os gestores e analistas de inteligência, a socialização, externalização, combinação e internalização.

A pesquisa é fundamental para a segurança pública de Minas Gerais, tendo em vista que a atividade de inteligência, exercida pelas agências de inteligência do SEISP-MG, presta assessoria diretamente para as suas respectivas organizações, bem como para a SEJUSP, por intermédio de insumos informacionais para a elaboração e a validação de estratégias preventivas para a redução criminal. Assim, pretende-se tratar a temática de como o conhecimento interorganizacional é criado, com base na Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional que, em tese, é aplicável e como funcionam, interorganizacionalmente, as agências de inteligência dentro do SEISP-MG.

Esse resumo compõe a pesquisa do mestrado do Programa de Pós-Graduação Gestão & Organização do Conhecimento da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, na linha de pesquisa Gestão & Tecnologia da Informação e Comunicação.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Na dimensão epistemológica, distingue o conhecimento tácito do explícito e argumenta que os indivíduos adquirem conhecimento “criando e organizando ativamente” as experiências pessoais, o conhecimento formalizado em palavras, números ou outro meio, representa apenas uma pequena parte do conhecimento do qual a pessoa é detentora, pois “podemos saber mais do que podemos dizer” (POLANYI, 1966 *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65). Na dimensão ontológica, “[...] o conhecimento é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimentos sem indivíduos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65). Neste

sentido, o ser humano é fundamental para que o conhecimento seja criado, pois somente a mente humana é capaz de fazê-lo, cabendo às organizações apoiar sua criação para que, em um segundo momento, ela possa expandi-lo para outros setores ou outras organizações.

## **2.1. A criação do conhecimento interorganizacional**

A criação do conhecimento organizacional é estabelecida pelo processo que perpassa pela ampliação organizacionalmente, que se amplia do indivíduo à interorganização, em uma dimensão ontológica, processo esse que ocorre a partir de uma “comunidade de interação”, expansionista, “que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais” (NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 62)).

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

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

## **2.2. O Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais**

O SEISP-MG tem por finalidade coordenar e integrar as ações de planejamento e execução da atividade de inteligência de segurança pública no âmbito do estado. Subsidiaria as instituições de segurança pública de Minas Gerais na tomada de decisões, mediante a produção e salvaguarda de conhecimentos. É um “sistema cooperativo de coordenação e integração das atividades de inteligência, composto por agências de inteligência, com tomada de decisões colegiadas” voltadas, sobretudo, para a consecução das ações e operações previstas para a atividade de inteligência no estado. É composto por representantes dos seguintes órgãos, vinculado à Câmara de Coordenação das Políticas de Segurança Pública: Superintendência de Inteligência e Integração da Informação da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (Agência Central do SEISP-MG) e as Agências Centrais de Inteligência da Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militares e Departamento Prisional de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2019).

## **2.3. Conversão do conhecimento entre as agências de inteligência: uma prioridade**

São diversas as conceituações de conhecimento no campo da atividade de inteligência. Conhecimento é a representação de um fato ou de uma situação, real ou hipotético, de interesse para a atividade de inteligência de segurança pública, com exame e processamento pelo analista de inteligência (GONÇALVES, 2018, p. 20) e produzido no âmbito das agências de inteligência.

A atividade de inteligência perpassa pela produção e salvaguarda de conhecimentos com a finalidade de assessoramento do processo decisório. O conhecimento gerado pela inteligência é entendido como o resultado final da utilização da Metodologia de Produção de Conhecimento (MPC) sobre dados e/ou conhecimentos anteriores produzidos pelo profissional de inteligência (BRASIL, 2015). A produção do conhecimento é o núcleo da atividade de inteligência de segurança pública em suas diversas especificidades de atuação. Esse conhecimento, embora especializado, é uma vertente do conhecimento humano e revestido de rigor metodológico (LUZ, 2019). A MPC é o “processo formal e regular, no qual o conhecimento produzido é disponibilizado aos usuários, agregando-se medidas de proteção do conhecimento” (BRASIL, 2015, p. 33). É um processo, contínuo e sequencial, consistente num conjunto de ações sistemáticas que direciona para a produção e salvaguarda de conhecimentos materializados em relatório de inteligência (BRASIL, 2015; LUZ, 2019).

Os conhecimentos produzidos pelas agências de inteligência, tendo como foco o assessoramento do processo decisório governamental, permitem aos tomadores de decisão adotarem medidas proativas, capazes de potencializar a eficiência no âmbito da segurança pública, analisando e avaliando cenários e maximizando variáveis.

Em relação ao SEISP-MG, a partir da concepção de sistema, Gonçalves (2018) diz:

O que se tem buscado é o uso da atividade de inteligência para o aprimoramento da identificação, combate e neutralização de grandes ameaças no campo da segurança pública, sobretudo daquelas relacionadas ao crime organizado e à delinquência nos Estados (GONÇALVES, 2018, p. 50).

Nesse sentido, para que haja uma potencialização do SEISP-MG, é necessária uma interlocução entre as agências de inteligência que viabilize a ocorrência dos quatro modos de conversão do conhecimento em todos os níveis.

Apesar do compartilhamento de conhecimento entre as agências de inteligência e se tratarem de organizações distintas, mas com fins comuns, há possibilidade de que os conhecimentos não sejam compartilhados de forma oportuna para o processo decisório dentro do sistema. A partir do entendimento da Gestão do Conhecimento, será possível propiciar uma constante integração entre essas agências, facilitar o processo de inovação e desenvolvimento, e potencializar as tomadas de decisões com maior eficiência e eficácia organizacional (MELO; URPIA; SARTORI, 2020) e interorganizadamente. Atrelado a isso, os profissionais de inteligência, por trabalharem em ambientes diversos e sem contatos presenciais e, somente, em diálogos através de redes específicas, tendem a reduzir os níveis de ocorrências nos modos de conversão do conhecimento, sobretudo no modo socialização. O desafio é compartilhar conhecimento entre as diferentes organizações, que fortalece a promoção do aprendizado organizacional e a capacidade estratégica com vistas aos melhores resultados (FREIRE; FURLAN; SILVEIRA, 2018).

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa é de caráter exploratória, a partir da formulação de problemas mais precisos e hipóteses que sejam pesquisáveis assim poderão ser mencionadas em estudos posteriores. O tema é pouco explorado o que, conseqüentemente, dificulta a formulação de hipóteses que possam ser precisas e, ainda, operacionalizáveis (GIL, 2007, p. 43).

Uma pesquisa quali-quantitativa levantará as informações, para atender aos objetivos específicos. Através de questionários com perguntas fechadas e abertas, direcionadas aos chefes e analistas das 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).

### **3.1. Método e procedimento**

Serão utilizados os métodos 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 (MARCONI; LAKATOS, 2009).

Será realizada pesquisa de campo por meio da observação direta extensiva e intensiva, estruturada e sistemática, a partir da aplicação de questionários (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 224) preestabelecidos com assertivas fechadas, utilizando-se para esse fim a Escala Likert.

O método comparativo, de forma concreta, analisa 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 e dos analistas de inteligência.

### **3.2. Instrumento de coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados na pesquisa será desenvolvido sob as vertentes teóricas da atividade de inteligência e da conversão do conhecimento organizacional de Nonaka e 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 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.

### 3.3. Técnicas de pesquisa

Serão utilizadas a documentação indireta e 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 1 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 2** – Objetivos de pesquisa, instrumentos de coleta de dados e técnicas de análise.

Objetivos específicos	Instrumento de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Analisar as teorias de gestão do conhecimento com foco na criação do conhecimento organizacional e interorganizacional.	Pesquisa documental	Análise documental
Verificar documentos e normas que regulam a aplicação da gestão do conhecimento nas organizações públicas que participam efetivamente do Seisp-MG.	Pesquisa documental Pesquisa de campo	Análise documental
Estudar a estrutura do Seisp-MG e a produção/difusão dos conhecimentos de inteligência produzidos pelas agências de inteligência efetivas deste sistema.	Pesquisa documental Pesquisa de campo Questionário	Análise documental Análise estatística
Verificar se ocorre, entre os gestores e analistas de inteligência que atuam nas agências de inteligência efetivas do Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais, a socialização, externalização, combinação e internalização, definidas no Modelo SECI, de Nonaka e Takeuchi (1997).	Pesquisa documental Pesquisa de campo Entrevista	Análise documental Análise de conteúdo

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2021).

A delimitação do universo de pesquisa será por amostra estratificada onde serão coletados dados de 01 (um) Secretário de Estado de Justiça e Segurança Pública, 05 (cinco) chefes de agências de inteligência e 100 (cem) analistas de inteligência dessas agências de inteligência.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do conhecimento é discutida no Brasil no âmbito empresarial desde o início da década de 90 considerando diversos contextos e tipos de conhecimentos gerados nas organizações. No setor público, apesar da verificação de estudos significativos sobre esse enfoque, pouco se observa, na prática, abordagens sistemáticas capazes de estabelecer relações e processos atinentes à gestão do conhecimento. A atividade de inteligência, enquanto atividade de Estado produz e salvaguarda conhecimentos para assessorar o processo decisório governamental. Em Minas Gerais, o SEISP-MG congrega as agências de inteligência das Instituições de segurança pública, gerindo os conhecimentos produzidos.



O resumo traz uma revisão da literatura sobre a gestão do conhecimento com foco no contexto da inteligência de segurança pública, analisando a relevância da conversão do conhecimento organizacional para a execução dos processos de inteligência implantados no SEISP-MG. Apresenta, ainda que brevemente, uma proposta de pesquisa sobre a possibilidade de aprimorar os modos de conversão do conhecimento organizacional entre as agências de inteligência que compõem o sistema de inteligência mineiro.

## REFERÊNCIAS

- AHMADJIAN, Christina L. Criação do Conhecimento interorganizacional: conhecimento e redes. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008, p. 201-216.
- ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de. Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 11, n. 3, p. 105-125, 2007. Disponível em: <<https://bit.ly/2RzSEs1>>. Acesso em: 21 maio 2021.
- BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. *Doutrina nacional e inteligência de segurança pública*. 4. ed., rev. e atual. Brasília: Ministério da Justiça, 2015.
- FREIRE, Jocemar José; FURLAN, Sandra Aparecida; SILVEIRA, José Luiz Gonçalves da. *Gestão do conhecimento na atividade de inteligência de segurança pública: uma abordagem prática e tecnológica*. Curitiba: Appris, 2018.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GONÇALVES, Joanisval Brito. *Atividade de inteligência e legislação correlata*. 6ª ed. Niterói: Impetus, 2018.
- GONÇALVES, Joanisval Brito. *Políticos e espiões: o controle da atividade de inteligência*. 2ª ed. Niterói: Impetus, 2019.
- GUIMARÃES, Valeska Nahas; GRAMKOW, Alessandra; FILIPON, Neimar. Compartilhando conhecimentos e experiências: a formação de redes e parcerias em organizações de pequeno porte em Santa Catarina. In: KRUGLIANSKAS, Isak; TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 2003, p. 241-270.
- LUZ, Alessandro Roberto. *O emprego da técnica de avaliação de dados (TAD) na produção do conhecimento de inteligência*. 2019. 72 f. Monografia. Pós-graduação Lato Sensu em Inteligência e Segurança Pública. Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos da metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MELO, Felipe Pereira de; URPIA, Arthur Gualberto da Cruz Bacelar; SARTORI, Rejane. A gestão do conhecimento como auxílio à inteligência de segurança pública. *Braz. J. of Develop.*, Curitiba, v. 6, n.12, p. 94604-94620 dec. 2020. ISSN 2525-8761.
- MINAS GERAIS. *Decreto nº 47797, de 19 de dezembro de 2019*. Dispõe sobre a criação do Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2019.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

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