



INOVAÇÃO E COLABORAÇÃO NA INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA: UMA ANÁLISE DO SISTEMA ESTADUAL DE MINAS GERAIS

Innovation and collaboration in public security intelligence: an analysis of the State System in Minas Gerais

Renato Pires Moreira

Mestre em Gestão e Organização do Conhecimento.
Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte,
Minas Gerais, Brasil. prof.renatopires@gmail.com.
<https://orcid.org/0000-0002-4592-750X>

Marcello Peixoto Bax

Doutorem Ciência da Informação. Universidade
Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas
Gerais, Brasil. marcellobax@gmail.com.
<https://orcid.org/0000-0003-0503-3031>

RESUMO

Introdução: a inteligência de Segurança Pública é o exercício permanente e sistemático de produção e salvaguarda de conhecimento objetivando assessorar os tomadores de decisão no âmbito da segurança pública. As agências de inteligência do Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais (SEISP-MG) assessoram o processo decisório governamental com conhecimentos de interesse da segurança pública. **Objetivo:** avaliar como ocorre o compartilhamento de conhecimentos entre as agências de inteligência do SEISP-MG. **Metodologia:** foram realizadas revisões da literatura e entrevistas com os chefes das agências de inteligência efetivas do SEISP-MG. Para análise das entrevistas, utilizou-se o software IRaMuTeQ. **Resultados:** constataram-se a existência de políticas públicas de inteligência que fomentam o compartilhamento de inteligência interorganizacional, e que o Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) mostrou-se adequado para representar como ocorre esse compartilhamento de conhecimento. Além disso constatou-se que o modelo Tonet e Paz (2006) permite compreender o compartilhamento de conhecimentos interorganizacionais no SEISP-MG, com vista a fortalecer as ações desenvolvidas no âmbito do SEISP-MG. **Conclusões:** A pesquisa sugere possíveis soluções com fulcro na melhoria do processo de compartilhamento de conhecimento interorganizacional e a importância da gestão do conhecimento na inteligência de segurança pública de Minas Gerais. Dentre outras contribuições e benefícios, a pesquisa contribui com o fomento de discussões acadêmicas, na área da Ciência da Informação, e nas organizações de inteligência, por intermédio dos gestores, quanto à importância do compartilhamento de conhecimento interorganizacional.

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

ABSTRACT

Introduction: public Security Intelligence is the permanent and systematic exercise of producing and safeguarding knowledge with the aim of advising decision makers in the field of public security. The intelligence agencies of the State Public Security



Intelligence System of Minas Gerais (SEISP-MG) advise the government decision-making process with knowledge of public security interests. **Objective:** this study was to evaluate how knowledge is shared between SEISP-MG intelligence agencies. **Methodology:** literature reviews and interviews were carried out with the heads of the effective intelligence agencies of SEISP-MG. To analyze the interviews, the IRaMuTeQ software was used. **Results:** it was found that there are public intelligence policies that encourage the sharing of inter-organizational intelligence, and that the SECI Model by Nonaka and Takeuchi (1997) proved to be adequate to represent how this knowledge sharing occurs. Furthermore, it was found that the Tonet and Paz model (2006) allows understanding the sharing of inter-organizational knowledge in SEISP-MG, with a view to strengthening the actions developed within the scope of SEISP-MG. **Conclusion:** The research suggests possible solutions focused on improving the inter-organizational knowledge sharing process and the importance of knowledge management in public security intelligence in Minas Gerais. Among other contributions and benefits, the research contributes to the promotion of academic discussions, in the area of Information Science, and in intelligence organizations, through managers, regarding the importance of sharing inter-organizational knowledge.

Keywords: Science; Knowledge Sharing; Public Security Intelligence.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento promove 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, sendo fator importante para elas (Choo, 2006; Nonaka; Takeuchi, 1997). O principal agente transformador é o indivíduo, “pois somente a mente humana é capaz de produzir o combustível de toda essa transformação: o conhecimento” (Moreira; Bax; Hamada, 2022, p. 144).

O compartilhamento de conhecimento na atividade de inteligência possibilita a integração, a inovação, o desenvolvimento e amplia as perspectivas no auxílio à tomada de decisões, proporcionando o desenvolvimento eficaz no campo da segurança pública (Melo; Urpia; Sartori, 2021; Melo, 2021). Essa atividade é a base para o desempenho satisfatório das instituições de segurança pública, sendo que o conhecimento produzido pelas agências de inteligência influencia diretamente na otimização dos serviços, processos e na tomada de decisão.

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

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

Assim, o objetivo da pesquisa aqui reportada foi avaliar como ocorre, no âmbito de seus processos, o compartilhamento de conhecimento interorganizacional no SEISP-MG. Os objetivos específicos foram (i) identificar as características organizacionais das agências de inteligência que compõem o SEISP-MG; (ii) mapear a literatura sobre o compartilhamento do conhecimento interorganizacional; (iii) identificar as contribuições da Ciência da Informação para a atividade de inteligência de segurança pública; (iv) diagnosticar como ocorre o compartilhamento de conhecimentos entre as agências de inteligência do SEISP-MG; (v) compreender o compartilhamento de conhecimento interorganizacional entre as agências de inteligência; e (vi) propor ações de melhorias a partir do diagnóstico realizado sobre o compartilhamento de conhecimento.

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

A pergunta que foi norteadada pela hipótese: *apesar de ser aplicável o Modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização) em todos os quatro modos de criação do conhecimento organizacional, de Nonaka e*

Takeuchi(1997) e do modelo de compartilhamento de conhecimento de Tonet e Paz (2006), existem fatores que dificultam a plena satisfatoriedade do compartilhamento do conhecimento interorganizacional nas agências do SEISP-MG.

Dentre outros fatores, o caráter interdisciplinar da atividade de inteligência posiciona a Ciência da Informação como uma das principais ciências a explicar e responder questões ligadas a inteligência, já que ambas possuem como foco a informação, e “coletar informações é tarefa própria de toda organização, assim como analisá-las, tendo em vista estabelecer cenários futuros” (Maciel; Pinheiro, 2013, p. 29).

Por fim, a pesquisa mostrou-se relevante para contribuir com a melhoria da segurança pública do estado de Minas Gerais (Moreira; Bax; Hamada, 2022), tendo em vista que a atividade de inteligência presta assessoria diretamente para as suas respectivas organizações e para a Secretaria de Justiça e Segurança Pública (Sejusp), por intermédio de insumos informacionais para a elaboração e a validação de estratégias preventivas e repressivas para a redução criminal, e na construção e implementação de políticas públicas de interesse da sociedade e do estado.

Além da Introdução acima, o artigo conta com o referencial teórico na Seção 2: gestão do conhecimento; atividade de inteligência; e o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais. A Seção 3, apresenta a metodologia. A Seção 4 detalha a análise dos dados e a Seção 5 expõe os resultados. As considerações finais vêm na Seção 6 e as referências na Seção 7.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do conhecimento

O conhecimento apresenta-se como foco das relações intraorganizacionais para se manterem competitivas e efetivas na prestação de seus serviços e no manejo adequado dos processos de conversão do conhecimento para a criação e compartilhamento do conhecimento. Aprender com conhecimento dos indivíduos e transformá-lo em conhecimento institucional (Moreira; Bax; Hamada, 2022).

A nova economia baseada em conhecimento, ou economia do conhecimento (Krogh; Nonaka; Aben, 2001), demarca a Era da Informação, denominada, entre outras, de sociedade pós-industrial (Bell, 1973) ou sociedade do conhecimento (Drucker, 1969), marcada pela hiperinformação e hipercompetição (Sianes, 2006). Obter e processar informações, transformando-as em conhecimento estratégico para as organizações, tornaram-se necessidades críticas nesse período (Cardoso Júnior, 2005). Essas organizações constantemente são obrigadas a se reinventarem para se adaptarem às características dessa sociedade do conhecimento (Angeloni, 2006).

A informação e o conhecimento geram valor e são recursos indispensáveis para a Gestão do Conhecimento (Moreira; Bax; Hamada, 2022) e essenciais às organizações, favorecem a aprendizagem de colaboradores, a criação e o compartilhamento de conhecimento e o sustento de vantagens competitivas, assessorando eficazmente nas tomadas de decisão (Krogh; Nonaka; Aben, 2001; Faria; Lourenço; Pereira, 2022).

O principal objetivo da Gestão do Conhecimento é melhorar os processos relativos aos conhecimentos existentes e potenciais de uma organização (Heisig, 2009). Os processos fundamentais na Gestão do Conhecimento são a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento. A criação de um contexto e o incentivo ao compartilhamento de conhecimento intra e interorganizacional são desafios para as organizações modernas (Angeloni, 2006; Moreira; Bax; Hamada, 2022), haja vista que o capital intelectual organizacional é o conhecimento, significativo para a vantagem competitiva dessas organizações (Hong; Suh; Koo, 2011).

2.2 Gestão do conhecimento no setor público

A GC envolve a criação, o compartilhamento e o uso eficaz do conhecimento, promovendo um ambiente organizacional colaborativo e dinâmico (Davenport; Prusak, 1998). No setor público, a GC desempenha um papel crucial ao enfrentar desafios como administração de recursos limitados e melhoria da prestação de serviços. Segundo Riege e Lindsay (2006), a GC no setor público tem ganhado

destaque devido à busca por eficiência, responsabilização e melhor qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

Nonaka e Takeuchi (1995) enfatizam que a criação de conhecimento exige interação contínua entre conhecimento tácito e explícito, promovendo inovação e melhor transferência de informações entre níveis organizacionais. Modelos de maturidade, como o MGCAPB (Modelo de Gestão do Conhecimento Aplicado à Administração Pública Brasileira), são ferramentas metodológicas valiosas para avaliar e aprimorar processos de GC (Batista, 2012; Maier, 2007).

No setor público brasileiro, a aplicação de GC inclui ferramentas tecnológicas que agilizam a coleta e disseminação de informações, aumentando a eficiência e a transparência dos serviços (Liebowitz, 1999). Silva (2019) reforça a relevância da adoção de modelos como o MGCAPB, que avaliam fatores como liderança, cultura organizacional e resultados.

A GC também impacta diretamente a segurança pública, promovendo integração entre sistemas estaduais de inteligência, como os SEISPs. Dantas (2017) argumenta que essas práticas criam ambientes colaborativos que otimizam processos e fortalecem a capacidade de resposta. A adoção de GC favorece instituições públicas ao reduzir redundâncias, aumentar eficiência operacional e fomentar a inovação, alinhando-se à missão de atender às demandas da sociedade de forma eficaz e ética.

Por fim, modelos como o MGCAPB destacam seis componentes essenciais: alinhamento estratégico, viabilizadores (liderança, tecnologia, pessoas, processos), ciclos de GC e de aprendizado (KDCA), resultados e engajamento de partes interessadas (Batista, 2012; 2016; 2021). A integração desses elementos potencializa o impacto da GC no setor público, promovendo aprendizado contínuo e inovação em todos os níveis organizacionais.

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

O conhecimento é reconhecido como um recurso estratégico fundamental nas organizações, especialmente quando estas desenvolvem sistemas eficazes para

criar e compartilhar esse ativo (Krogh; Nonaka; Aben, 2001). Novas formas organizacionais, como a redefinição de processos, conversão de experiências, interação interpessoal e investimentos em tecnologias, têm se mostrado indispensáveis para o desenvolvimento organizacional (Ferro Júnior, 2008). As organizações, compostas por pessoas e processos, inevitavelmente promovem a interação, o compartilhamento e a produção de conhecimento (Periotto; Urpia; Andretto, 2018), sendo a conversão do conhecimento um elemento crítico desse processo (Souza, 2016).

O aprendizado, a produção e o compartilhamento de novos conhecimentos devem ser contínuos, sustentando a inovação e a transformação organizacional. Operando como sistemas abertos, as organizações estabelecem redes que se expandem no ambiente externo, adaptando-se às novas realidades (Angeloni, 2006; Santos, 2020). A criação de uma cultura inovadora é essencial para fomentar o conhecimento, que subsidia decisões estratégicas. O aprimoramento de habilidades relacionadas ao conhecimento tácito e explícito é crucial, transformando-o em algo transmitível e útil (Nonaka; Takeuchi, 1997; Terra, 2012; Santos, 2020).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é gerado por indivíduos, mas as organizações têm a responsabilidade de criar condições que facilitem sua externalização e compartilhamento. A interação entre o conhecimento tácito e explícito ocorre em duas dimensões: ontológica e epistemológica. Ontologicamente, o indivíduo é o protagonista da criação do conhecimento, que se expande gradualmente para grupos, organizações e redes interorganizacionais. Epistemologicamente, o foco está na interação social entre os conhecimentos tácito e explícito, processo que resulta na chamada "espiral do conhecimento". Essa espiral é caracterizada pela elevação do conhecimento a níveis superiores, à medida que se dá a interação entre essas dimensões, fortalecendo a capacidade organizacional de criar e utilizar conhecimento de forma estratégica (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Nonaka e Takeuchi (1997) propõem que o sistema de conhecimento organizacional opera em múltiplos níveis: individual, grupal, departamental, de divisão e corporativo. A estrutura conceitual da criação de conhecimento

organizacional baseia-se em duas dimensões principais: epistemológica e ontológica. A dimensão epistemológica distingue entre o conhecimento explícito, que é sistematicamente transmissível por meio de linguagem formal, e o conhecimento tácito, que é pessoal e contextual.

Dewhurst (2009) argumenta que o conhecimento codificado em documentos, como manuais ou livros, é insuficiente para lidar com a complexidade e a imprevisibilidade do mundo real. Nesse sentido, a integração entre os conhecimentos tácito e explícito é essencial. Nonaka e Takeuchi (1997) delineiam quatro tipos de conversão do conhecimento que operam de maneira dinâmica e interativa.

Gilchrist (2015, p. 458) destaca que essas conversões se baseiam nos modos tácito (oral) e explícito (registrado). A socialização ocorre quando o conhecimento tácito é compartilhado diretamente entre indivíduos. A externalização transforma o conhecimento tácito em explícito, por meio de sua formalização. A combinação trata da integração de conhecimentos explícitos de diferentes fontes, enquanto a internalização traduz o conhecimento explícito em aprendizado tácito, incorporado às práticas do indivíduo. Essas interações formam a base de um processo contínuo de criação e disseminação do conhecimento (Quadro 1).

Quadro 1 – Conversão do conhecimento e suas descrições

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

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995).

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam os quatro modos de conversão do conhecimento como pilares para compreender a dinâmica da criação do conhecimento organizacional. Esses processos – socialização, externalização, combinação e internalização – interagem de forma contínua, promovendo o desenvolvimento do conhecimento em diferentes níveis organizacionais.

A socialização ocorre quando o conhecimento tácito é compartilhado diretamente entre indivíduos por meio de interações e habilidades práticas. A externalização transforma o conhecimento tácito em explícito, utilizando ferramentas como metáforas, modelos e hipóteses. A combinação, por sua vez, consolida conhecimentos explícitos oriundos de diversas fontes, enquanto a internalização converte o conhecimento explícito em tácito, sendo incorporado às práticas individuais por meio de aprendizado técnico ou narrativo.

Esses quatro modos de conversão formam um ciclo dinâmico e integrado que sustenta a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento organizacional. Eles evidenciam como as organizações podem aproveitar as interações entre os conhecimentos tácito e explícito para desenvolver processos mais inovadores e eficientes, fundamentando decisões estratégicas e promovendo uma cultura organizacional de aprendizado contínuo e adaptabilidade.

2.4 Modelo de compartilhamento de conhecimento de Tonet e Paz

Para facilitar o compartilhamento de conhecimento interorganizacional, o modelo proposto por Tonet e Paz (2006) será explorado como uma solução viável. Este modelo é aplicável tanto em contextos intraorganizacionais quanto interorganizacionais, podendo ser utilizado em atividades de inteligência de segurança pública (Melo, 2021).

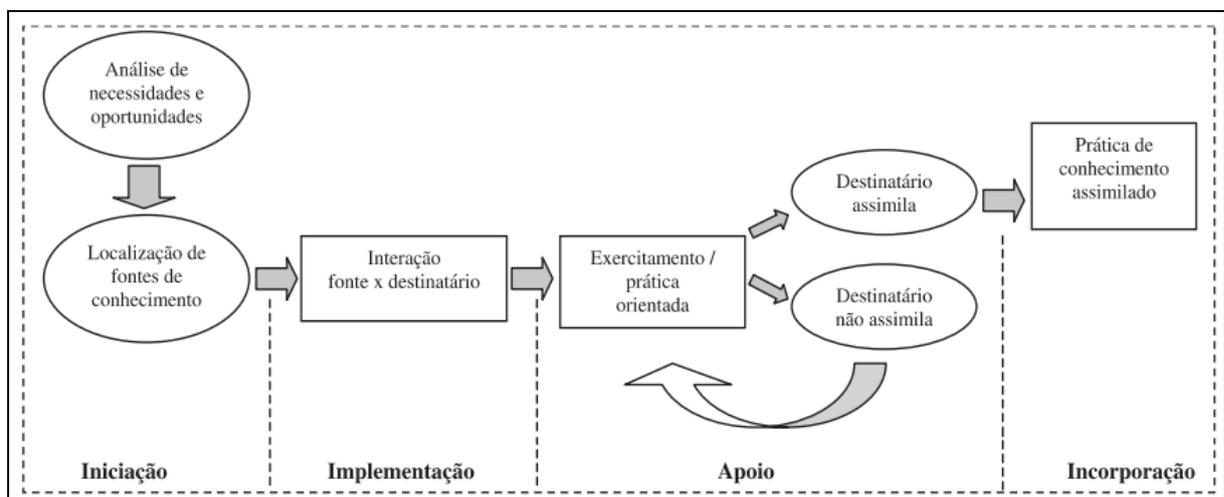
O modelo de compartilhamento de conhecimento desenvolvido por Tonet e Paz (2006) é composto por quatro fases, cada uma com ações específicas que visam promover o fluxo eficiente de conhecimento. A primeira fase, iniciação, envolve a identificação e análise das necessidades de conhecimento, bem como das oportunidades para utilizar conhecimentos existentes ou novos, além de localizar

fontes relevantes para esse conhecimento. A segunda fase, implementação, foca na integração entre as fontes de conhecimento e seus destinatários, facilitando o acesso e a troca de informações.

Na fase de apoio, as ações visam criar oportunidades para a aplicação do conhecimento compartilhado e promover a orientação necessária para a assimilação do conhecimento, permitindo o desenvolvimento das habilidades para seu uso eficaz. Por fim, a fase de incorporação é caracterizada por ações que garantem que o conhecimento compartilhado flua livremente entre os usuários, possibilitando sua utilização prática e contínua dentro da organização (Tonet; Paz, 2006, p. 81).

O processo proposto por Tonet e Paz (2006) é ilustrado na Figura 1, e envolve a interação contínua entre essas quatro fases para garantir a eficácia do compartilhamento de conhecimento dentro das organizações.

Figura 1 – Modelo de compartilhamento de conhecimento proposto por Tonet e Paz (2006)



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

O modelo de Tonet e Paz (2006) descreve quatro fases para o compartilhamento eficaz de conhecimento: iniciação, implementação, apoio e incorporação.

A etapa inicial (iniciação) foca na localização de fontes, análise de lacunas e identificação de oportunidades para aplicar novos conhecimentos. O objetivo é

preparar o terreno para atender às demandas organizacionais (Tonet; Paz, 2006; Melo, 2021).

Na fase de implementação ocorre a conexão entre fontes e destinatários do conhecimento, com planejamento detalhado para minimizar riscos e facilitar o processo de transferência. Também são resolvidos conflitos relacionados à capacidade de compreensão e aplicação do conhecimento compartilhado (Tonet; Paz, 2006; Melo, 2021).

A fase apoio garante o uso inicial eficiente do conhecimento, ajustando práticas e promovendo a assimilação necessária para sua aplicação efetiva (Tonet; Paz, 2006; Melo, 2021).

Já na fase incorporação transforma o conhecimento compartilhado em práticas regulares. Apesar de desafios como resistência a mudanças, esta fase busca eliminar barreiras e consolidar o uso contínuo do conhecimento (Tonet; Paz, 2006; Melo, 2021).

Elementos como a fonte, o destinatário, o conteúdo e o contexto do compartilhamento são fundamentais para o sucesso do modelo, assegurando um processo estruturado e eficaz (Tonet; Paz, 2006).

O compartilhamento de conhecimento é reconhecido como um dos principais fatores que impulsionam a inovação e o desempenho organizacional, especialmente quando apoiado por ferramentas de tecnologias de informação e comunicação (Barbosa; Sepúlveda; Costa, 2009).

O modelo de compartilhamento de conhecimento proposto por Tonet e Paz (2006) será utilizado como base para subsidiar a aplicação no Sistemas Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais, promovendo uma abordagem estruturada e eficiente para o fluxo de informações estratégicas entre as instituições envolvidas.

2.5 Redes interorganizacionais, contextos capacitantes e os fatores influenciadores ao compartilhamento de conhecimento interorganizacional

As redes podem ser definidas como conjuntos de nós, onde um nó é o ponto em que uma curva se entrecorta, interconectados entre si. Essas estruturas

(organizações) são abertas e capazes de se expandir ilimitadamente, possibilitando a integração de novos nós e a comunicação interna dentro da rede, por meio do compartilhamento de códigos de comunicação semelhantes. Uma estrutura social baseada em redes, como no caso das organizações, é considerada um sistema aberto, potencialmente dinâmico, que se adapta às diversas formas de inovação, sem comprometer seu equilíbrio (Castel, 2021).

As organizações inseridas em redes visam objetivos que não podem ser alcançados de forma individual. Nesse sentido, “as relações interorganizacionais funcionam como um sistema de ação social que apresenta os elementos básicos para uma forma organizada de comportamento coletivo” (Kurtz, 2011, p. 54).

A rede interorganizacional pode ser conceituada como laços que unem duas ou mais organizações para fins específicos, formando uma díade (Watanabe-Wilbert; Dandolini; Steil, 2022).

Quando se trata de questões interorganizacionais, a interação entre indivíduos, grupos e organizações desempenha um papel essencial. Essa dinâmica promove a complementaridade de competências, permitindo o compartilhamento coletivo de conhecimentos, práticas, valores, processos e culturas em prol de um objetivo comum (Cacho, 2019, p. 43).

Para que esse processo ocorra de forma eficaz, é indispensável a existência de um ambiente ou contexto apropriado, fundamental para o desenvolvimento do Modelo SECI (Balestrin; Vargas; Fayard, 2005). O ambiente de compartilhamento de conhecimento é um fator determinante no processo, influenciando diretamente sua eficácia (Schraiber; Melo; Franzoni, 2021, p. 17). Como Suchman (1987, *apud* Balestrin; Vargas; Fayard, 2005, p. 5) observa, “o conhecimento não existe apenas na cognição dos indivíduos; para que o processo de criação de conhecimento ocorra efetivamente, é necessário um contexto específico em termos de tempo, espaço e relacionamento entre os indivíduos”.

Esse ambiente capacitante atua como um catalisador para a criação e disseminação do conhecimento, integrando diferentes perspectivas e promovendo a inovação colaborativa entre organizações e indivíduos. Esse espaço apropriado, que contempla as condições necessárias para a conversão do conhecimento tácito em

conhecimento explícito, é denominado de Espaço Ba, ou contexto capacitante. Esse ambiente compartilhado e interativo serve como base para a criação, compartilhamento e exploração do conhecimento (Ahmadjian, 2008; Nonaka; Konno, 1998). Ele favorece a formação de uma cultura compartilhada, fundamentada na confiança, empatia e estima mútua (Nonaka; Konno, 1998; Souza; Santos, 2020). Nesse contexto capacitante, os indivíduos compartilham o que sabem de maneira livre e consciente, contribuindo para a criação de novo conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1997).

O uso e a criação do conhecimento requerem a centralização de recursos em um espaço apropriado, onde tempo, relações interpessoais e condições organizacionais favoreçam sua aplicação e desenvolvimento (Nonaka; Konno, 1998; Nonaka; Toyama, 2008). Como afirmam Nonaka e Toyama (2008, p. 99), “o conhecimento não pode ser criado no vácuo e necessita de um lugar onde a informação receba significado por meio da interpretação para tornar-se conhecimento”.

Esse espaço ideal é denominado Espaço Ba ou contexto capacitante, um ambiente compartilhado e interativo que fornece as condições necessárias para a conversão do conhecimento tácito em explícito. Ele promove o compartilhamento e a exploração do conhecimento, sustentado por valores como confiança, empatia e respeito mútuo (Ahmadjian, 2008; Nonaka; Konno, 1998). Nesse contexto, os indivíduos compartilham livremente o que sabem, contribuindo ativamente para a criação de novos conhecimentos (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Os contextos capacitantes são cruciais para a integração de conhecimentos tácitos e explícitos, permitindo que as organizações criem um ambiente harmônico para o desenvolvimento do conhecimento. Ao incentivar essa dinâmica, as organizações não apenas promovem a criação individual, mas também propagam o conhecimento para grupos, fortalecendo atividades colaborativas e interorganizacionais (Nonaka; Toyama, 2008).

O compartilhamento de conhecimento exige a compreensão dos fatores motivadores e inibidores que influenciam diretamente esse processo. Trata-se de uma atividade complexa que vai além da simples troca de informações,

demandando a identificação e a delimitação de elementos que impactam as ações relacionadas ao compartilhamento de conhecimento dentro das organizações (Alves; Barbosa, 2010; Melo, 2021). Esse entendimento é essencial para criar condições que favoreçam o fluxo eficiente de conhecimento e para superar barreiras que possam dificultar sua disseminação.

Alves e Barbosa (2011) definiram como principais influências ao compartilhamento de informações nas organizações: cultura organizacional; motivação pessoal; confiança e reciprocidade; mecanismos de compartilhamento da informação; poder e status; premiações ou sistemas de recompensa. Sordiet *al.* (2017) identificaram os fatores individuais, organizacionais e tecnológicos que influenciam o compartilhamento de conhecimento. Nos fatores individuais, apresentam-se a motivação, confiança, custos e benefícios percebidos, auto eficácia do conhecimento, reciprocidade, altruísmo e capacidade de absorção. Nos fatores organizacionais a cultura organizacional, normas subjetivas, incentivos organizacionais, oportunidades de compartilhar, apoio da gestão e clima organizacional. Já os fatores tecnológicos apresentam-se a qualidade de conteúdo, disponibilidade, apoio e manutenção, compatibilidade e infraestrutura. O Quadro 22 apresenta, em síntese, os fatores individuais que influenciam o compartilhamento de conhecimento, de acordo com Sordiet *al.* (2017).

Alves e Barbosa (2011), ao categorizarem as barreiras e influências ao compartilhamento do conhecimento, apresentaram, no aspecto individual, a motivação do indivíduo, confiança, reciprocidade e o poder e status. Aos aspectos organizacionais, apontaram a cultura organizacional, mecanismos de compartilhamento: canais e ferramentas de relacionamento, premiações ou sistemas de recompensa, tecnologia e a natureza do conhecimento.

Abrahamson e Goodman-Delahunty (2014), dentre as principais barreiras ao compartilhamento de conhecimentos, surgiram vários subtemas críticos que têm implicações para a política e a prática das organizações de segurança pública, especificamente as polícias. Esses subtemas identificaram consequências negativas de silos de informações, acúmulo de informações, competição interna/externa, objetivos pessoais versus objetivos coletivos, falta de capacidade de absorção, falta

de incentivos, existência de desincentivos e falta de confiança dentro e/ou entre as unidades, seções e agências das organizações. As implicações práticas dessas questões sobre as organizações policiais não podem ser subestimadas.

2.6 A atividade de inteligência e o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais

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, a segurança pública é exercida para preservação da ordem pública e segurança das pessoas e do patrimônio; direito e responsabilidade de todos; dever do Estado; e exercida através das polícias e do corpo de bombeiros militar (Brasil, 1988). Ou seja, “tal assertiva pressupõe a participação direta e efetiva do Estado em todos os níveis de competência da administração pública, quais sejam: o federal, o estadual e o municipal” (Fernandes, 2016, p. 70).

No contexto das decisões de Estado, a atividade de inteligência, desenvolvida pelos serviços de inteligência, possui papel fundamental na assessoria ao tomador de decisão, pois exerce a capacidade de coleta, processamento e análise de informações, transforma-os em conhecimentos de forma oportuna, abrangente e confiável, de acordo com as necessidades daquele que decide.

A atividade de inteligência de segurança pública consiste na produção de conhecimento para subsidiar os tomadores de decisão no planejamento e na execução de ações relacionadas à atos criminosos que atente à ordem pública, à incolumidade das pessoas e do patrimônio (Brasil, 2015). Essa atividade assessora nos níveis operacional, tático, estratégico e político, percorrendo também as suas ações dentro da escala hierárquica no ambiente das organizações (Ferro Júnior, 2008).

Cabe a essa atividade a administração dos conhecimentos interorganizações, desenvolvendo processos e competências capazes de viabilizar o compartilhamento entre indivíduos, grupos, organizações e interorganizações, as quais possam permitir a criação e a conversão do conhecimento. Ainda, “é preciso gerar um

ambiente de confiança entre todos os profissionais para que estes experimentem novas premissas conceituais, de forma a realizar novos processos para novos produtos, em direção a novos resultados (Ferro Júnior, 2008, p. 54).

O Decreto Estadual nº 47.797/2019 cria o SEISP-MG, com a finalidade coordenar e integrar as ações de planejamento e execução das atividades de inteligência no estado de Minas Gerais e subsidia a SEJUSP e as demais instituições de segurança pública do estado de Minas Gerais na tomada de decisões (Minas Gerais, 2019). Coordenado por um Conselho Gestor, de caráter colegiado, consultivo, propositivo e deliberativo, o SEISP-MG é composto de representantes das agências de inteligência efetivas, quais sejam, pela Superintendência de Inteligência e Integração da Informação da SEJUSP; 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 Subsistema de Inteligência de Segurança Pública (Sisp), em nível nacional.

As agências de inteligência denominadas efetivas, no âmbito do SEISP-MG, são aquelas que pertencem à estrutura organizacional do poder executivo do estado, asquais participam diretamente na produção de conhecimentos de interesse da segurança pública e defesa social (Minas Gerais, 2019).

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

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracterizou-se como exploratória, a partir da formulação de problemas mais precisos e, ainda, hipóteses que fossem mencionadas em estudos posteriores. Considera-se que existe atualmente a necessidade de reunir uma base conceitual e teórica para elucidar o seu objeto. O tema específico é pouco explorado, dificultando a formulação de hipóteses que possam ser precisas e, ainda,

operacionalizáveis (Gil, 2007, p. 43). Trata-se de pesquisa qualitativa, a fim de avaliar como ocorre o compartilhamento de conhecimento interorganizacional nas agências de inteligência que compõem o SEISP-MG. Foram utilizadas documentação indireta e direta.

O método de abordagem foi 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).

A pesquisa se caracterizou como descritiva, pois expos as características de determinado fenômeno, conhecendo, interpretando e buscando oferecer novas visões acerca da realidade estudada; buscou-se levantar opiniões, percepções ou associações para compreender os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, através do uso de métodos científicos (Gil, 1999).

Utilizou-se dois tipos de coleta de dados: análise documental e entrevista semiestruturada. A análise documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de conceitos, conhecimentos, comportamentos, grupos, indivíduos, entre outros. Nessa análise foram utilizados como referencial básico o Modelo SECI (Socialização – Externalização – Combinação – Internalização), proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) e o modelo de compartilhamento de conhecimento no trabalho, proposto por Tonet e Paz (2006). A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas individuais com roteiro semiestruturado, gravadas e posteriormente transcritas para então serem analisadas. O foco do estudo foi a percepção do agente (Chefe da Agência Central de Inteligência), na posição de tomador de decisão, quanto a ocorrência de compartilhamento de conhecimento interorganizacional.

Os critérios de inclusão para as pessoas entrevistadas foram: i) trabalhar em uma das agências de inteligência que compõem o SEISP-MG; ii) atuar em um cargo de chefia (Chefe de Agência Central de Inteligência). Em relação ao primeiro critério de inclusão, considerou-se as agências centrais de inteligência da SEISP-MG: Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros, Polícia Penal, Subsecretaria de Inteligência e Atuação Integrada e Subsecretaria de Atendimento Socioeducativo.

Os dados foram coletados por meio das entrevistas e submetidos à análise de conteúdo. Foi utilizado o software IRaMuTeQ¹ que faz uso da linguagem estatística R e Python e trabalha com a lematização, convertendo palavras em lemas, a fim de identificar os lexemas conforme a ideia que o entrevistado transmite. O IRaMuTeQ possui regras próprias e específicas de lematização, de forma que os verbos são convertidos ao infinitivo, os substantivos ao singular e os adjetivos ao masculino singular. Tal lematização é proveniente dos dicionários que possui, sem realizar a desambiguação, carecendo assim que o pesquisador estabeleça as substituições e padronização de determinados elementos.

4 ANÁLISE DOS DADOS

O conteúdo das entrevistas foi transformando em um corpus textual, classificados pelo IRaMuTeQ, composto por 6 textos, em que emergiram 32.682 ocorrências, com 2.485 lemas, 2.209 formas ativas, 264 formas suplementares e 1.068 palavras com uma única ocorrência, dividido em 977 segmentos de textos, dos quais 759 (77,69%) foram categorizados em 5 classes (Quadro 2).

Quadro 2 – Categorização das classes

Classe	Denominação (Categorização)	Quantidade de segmentos de textos	Percentual (%) correspondente aos segmentos de textos
Classe 1	Espaço BA ou contexto capacitante	165	21,74
Classe 2	Problemas	143	18,84
Classe 3	Formação Profissional	121	15,94
Classe 4	Compartilhamento de conhecimento interorganizacional	198	26,09
Classe 5	Motivadores e Inibidores	132	17,39

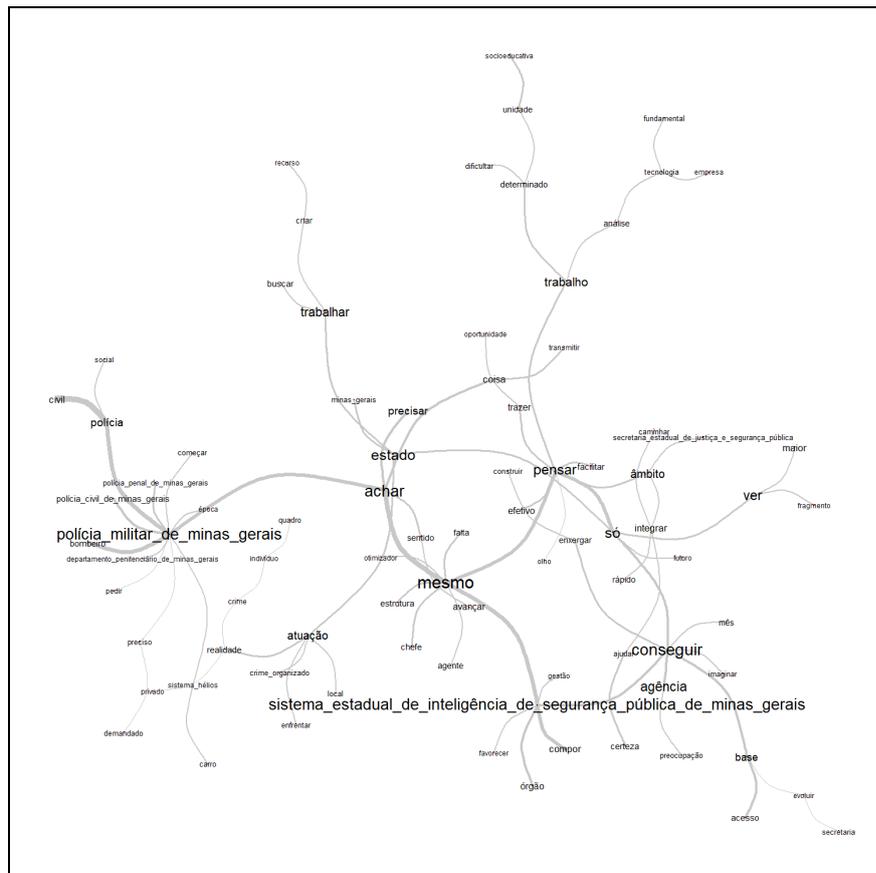
Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2024).

Para a realização da categorização das classes, foram considerados para análise a Espaço BA (Nonaka; Toyama, 2008) ou contexto capacitante (Ahmadjian, 2008; Nonaka; Konno, 1998); problemas (Dalkir, 2011); formação profissional (Nonaka; Takeuchi, 1997); compartilhamento de conhecimento interorganizacional

¹Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Texte set de Questionnaires.

A Classe 2 (Figura 2) compreende 18,8% do total do corpus. É composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre $X^2 = 50,55$ (polícia_militar_de_minas_gerais) e $X^2 = 2,10$ (criar), com destaque, nesse intervalo, às palavras polícia_militar_de_minas_gerais ($X^2 = 50,55$), conseguir ($X^2 = 48,97$), estado ($X^2 = 32,52$), compor ($X^2 = 28,95$), âmbito ($X^2 = 27,58$), polícia_civil_de_minas_gerais ($X^2 = 26,05$), integrar ($X^2 = 21,96$), polícia_penal_de_minas_gerais ($X^2 = 17,32$), enfrentar ($X^2 = 17,32$), secretaria_estadual_de_justiça_e_segurança_pública ($X^2 = 12,31$), estrutura ($X^2 = 11,23$), efetivo ($X^2 = 10,38$), crime_organizado ($X^2 = 9,05$), dificultar ($X^2 = 6,78$), recurso ($X^2 = 5,58$) e reestruturar ($X^2 = 2,55$). Esta classe aponta alguns problemas que interferem no compartilhamento de conhecimento interorganizacional no SEISP-MG.

Figura 3 – Análise gráfica sobre a representação das palavras da Classe 2

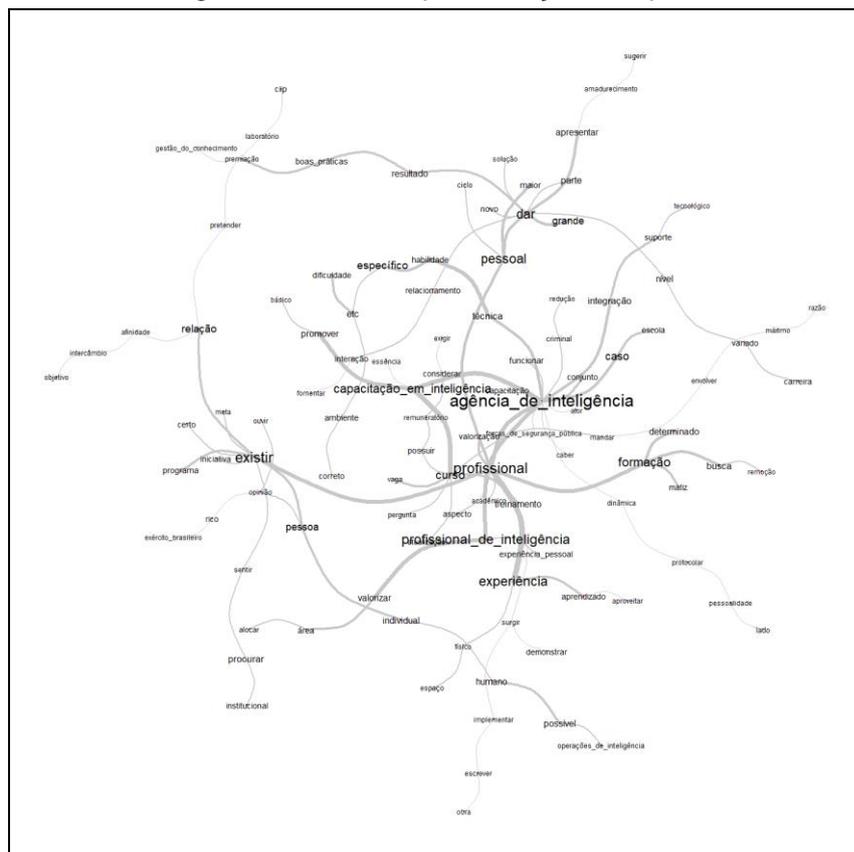


Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2023).

Nota: Gerado pelo aplicativo IRaMuTeQ.

A Classe 3 (Figura 3) compreende 15,9% do total do corpus. É composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre $X^2 = 73,84$ (formação) e $X^2 = 2,06$ (operações_de_inteligência), com destaque, nesse intervalo, às palavras formação ($X^2 = 73,84$), capacitação_em_inteligência ($X^2 = 57,73$), profissional ($X^2 = 51,36$), experiência ($X^2 = 43,49$), pessoal ($X^2 = 36,83$), curso ($X^2 = 34,05$), habilidade ($X^2 = 31,89$), profissional_de_inteligência ($X^2 = 27,59$), integração ($X^2 = 22,17$), treinamento ($X^2 = 22,10$), capacitação ($X^2 = 21,20$), boas_práticas ($X^2 = 21,04$), aprendizado ($X^2 = 20,50$), atualização ($X^2 = 10,47$), gestão_do_conhecimento ($X^2 = 3,48$) e agência_de_inteligência ($X^2 = 3,04$). Esta classe aponta a preocupação das Agências de Inteligência que compõem o SEISP-MG com o processo de formação profissional, recrutamento e capacitação dos profissionais de inteligência no SEISP-MG.

Figura 4 – Análise gráfica sobre a representação das palavras da Classe 3

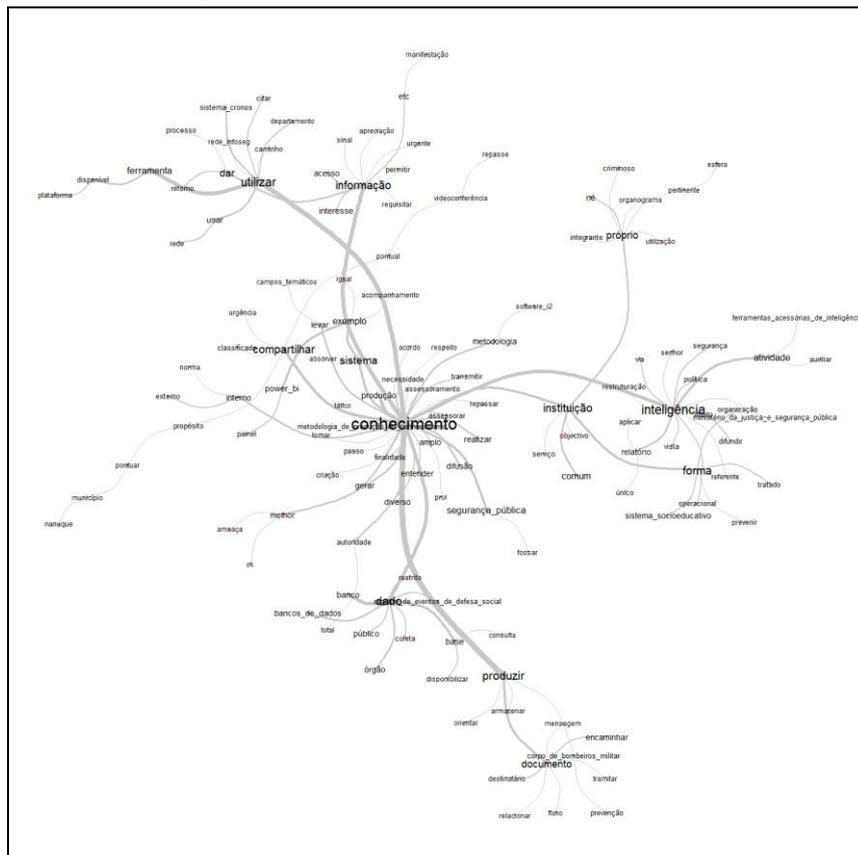


Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2023).

Nota: Gerado pelo aplicativo IRaMuTeQ.

A Classe 4 (Figura 4) compreende 26,1% do total do corpus. É composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre $X^2 = 75,24$ (utilizar) e $X^2 = 2,09$ (melhor), com destaque, nesse intervalo, às palavras utilizar ($X^2 = 75,24$), documento ($X^2 = 49,89$), produzir ($X^2 = 46,69$), conhecimento ($X^2 = 38,56$), dado ($X^2 = 38,22$), sistema ($X^2 = 31,32$), usar ($X^2 = 28,55$), ferramenta ($X^2 = 22,97$), inteligência ($X^2 = 21,70$), difusão ($X^2 = 17,98$), segurança pública ($X^2 = 15,78$), compartilhar ($X^2 = 14,85$), interesse ($X^2 = 14,37$), assessorar ($X^2 = 13,03$), metodologia de produção do conhecimento ($X^2 = 11,39$) e ferramentas acessórias de inteligência ($X^2 = 8,53$). Esta classe aponta a importância do compartilhamento de conhecimentos interorganizacional no SEISP-MG.

Figura 5 – Análise gráfica sobre a representação das palavras da Classe 4

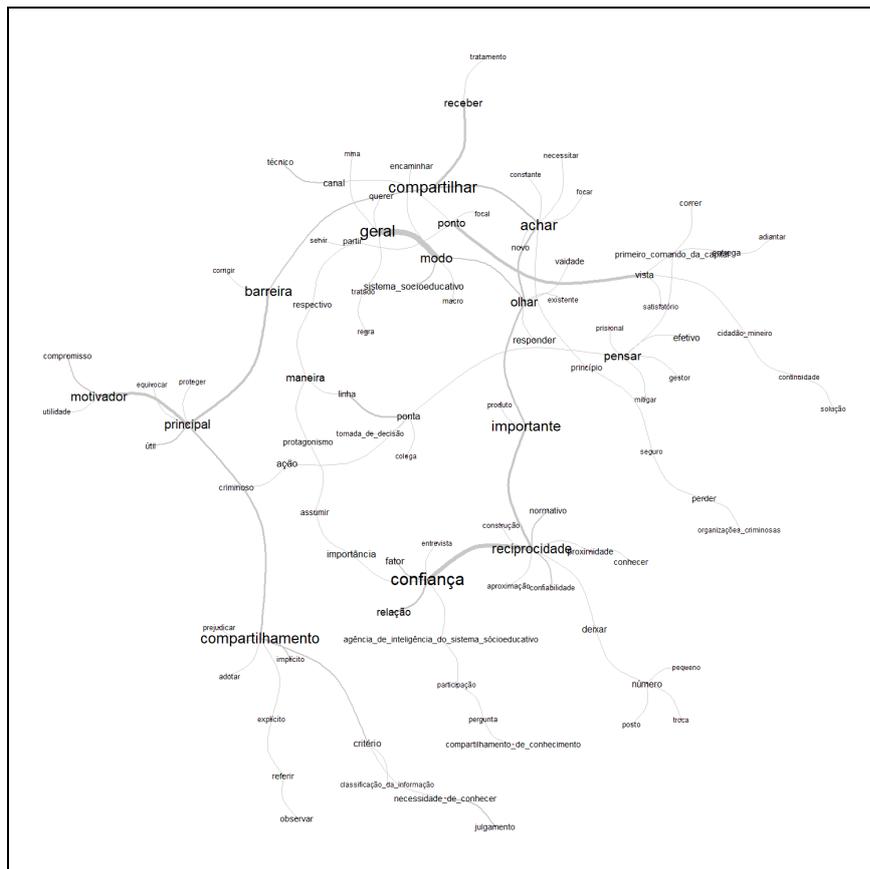


Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2023).

Nota: Gerado pelo aplicativo IRaMuTeQ.

A Classe 5 (Figura 5) compreende 17,4% do total do corpus. É composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre $X^2 = 70,53$ (geral) e $X^2 = 2,03$ (sistema_socioeducativo), com destaque, nesse intervalo, às palavras geral ($X^2 = 70,53$), confiança ($X^2 = 61,34$), motivador ($X^2 = 56,54$), barreira ($X^2 = 51,40$), reciprocidade ($X^2 = 36,50$), importância ($X^2 = 33,56$), receber ($X^2 = 25,86$), vaidade ($X^2 = 9,23$), compartilhar ($X^2 = 8,86$), tomada_de_decisão ($X^2 = 4,48$), compartilhamento_de_conhecimento ($X^2 = 3,61$), relação ($X^2 = 3,46$), confiabilidade ($X^2 = 2,28$), querer ($X^2 = 2,16$), e encaminhar ($X^2 = 2,16$). Esta classe aponta a relação entre compartilhamento de conhecimentos e seus fatores motivadores e inibidores no SEISP-MG.

Figura 6 – Análise gráfica sobre a representação das palavras da Classe 5



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

Nota: Gerado pelo aplicativo IRaMuTeQ.

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

Percebe-se que a construção das respectivas análises permite uma melhor compreensão abrangente de todo o conteúdo explorado durante as entrevistas, mostrando a significativa percepção dos entrevistados acerca da Gestão do Conhecimento, de forma genericamente, e do compartilhamento de conhecimento interorganizacional, especificamente, entre as Agências de Inteligência das Instituições de segurança pública que compõem o SEISP-MG.

5 RESULTADOS

Os entrevistados correspondem aos 06 (seis) chefes (gestores) das Agências Centrais de Inteligência das organizações de segurança pública do estado de Minas Gerais. Como resultado das entrevistas, foi possível fazer a correlação das falas dos entrevistados com o objeto desta pesquisa em relação à gestão do conhecimento e o compartilhamento do conhecimento.

Existem políticas públicas de inteligência que fomentam o compartilhamento de inteligência interorganizacional, dentre as quais a Política Nacional de Inteligência e a Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública. Essas políticas são utilizadas como referencial para as Agências de Inteligência que compõem o SEISP-MG. Embora existam essas políticas públicas, é necessário que haja normas que orientem essas agências nas ações e operações de inteligência e, ao final, compartilhem conhecimentos de inteligência, em Minas Gerais. Assim, a Doutrina Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais, publicada no ano de 2022 (Minas Gerais, 2022), surge como referencial para que tais Agências de

Inteligência continuem no processo interativo entre os tomadores de decisão e os profissionais de inteligência no compartilhamento de conhecimento necessários à gestão do processo decisório no âmbito da Inteligência de Segurança Pública no estado de Minas Gerais.

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

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

oportunidades de compartilhar, apoio da gestão e clima organizacional) e tecnológicos (qualidade de conteúdo, disponibilidade, apoio e manutenção, compatibilidade e infraestrutura) como influenciadores ao compartilhamento de conhecimento.

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

Os resultados da pesquisa alinham-se aqueles apresentados por Melo (2021), e revelaram que o modelo de compartilhamento de Tonet e Paz (2006), integrado por 4 fases, permite compreender o compartilhamento de conhecimentos interorganizacional no SEISP-MG.

Os resultados da pesquisa revelam ainda que os elementos básicos contidos no modelo de compartilhamento de conhecimentos, sendo eles a fonte e o destinatário do conhecimento, o conhecimento propriamente dito a ser compartilhando e em qual contexto o conhecimento será compartilhado, estão presentes efetivamente no SEISP-MG.

Por fim, o Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), se mostrou adequado para representar como ocorre o compartilhamento de conhecimento interorganizacional no SEISP-MG, corroborado pelo resultado das entrevistas, inferindo ser o modelo que representa o compartilhamento de conhecimento interorganizacional e o processo de Gestão do Conhecimento no SEISP-MG.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

Embora ter sido observado que o compartilhamento de conhecimentos interorganizacional ocorra, a troca de conhecimentos, em alguns casos, se dá por critérios pessoais e não necessariamente institucionais, determinando a vaidade, por exemplo, como uma barreira a esse compartilhamento no SEISP-MG. Identificar quais profissionais de inteligência estão na outra Agência de Inteligência é

importante para que exista uma relação de confiança, indicando que a socialização possa ser aprimorada.

Percebeu-se que a atividade de Inteligência de Segurança Pública exercida pelo SEISP-MG pode contribuir para a melhoria dos processos de gestão do conhecimento, em especial de criação e compartilhamento de conhecimentos. Entretanto, a partir dos resultados da pesquisa, é necessário que os gestores explorem o potencial estratégico que a gestão do conhecimento possui.

A pesquisa explicitou as seguintes sugestões para fomentar o compartilhamento de conhecimento interorganizacional:

- a) Integrar os repositórios de conhecimentos das diferentes agências de inteligência, semelhante ao sistema *Intellipedia*, do governo norte-americano, sistema este de compartilhamento colaborativo que agrega, compartilha e mantém a compartimentação de conhecimentos a partir de níveis de acesso;
- b) alterar os processos organizacionais do SEISP-MG com vistas à transformação em Centro de Fusão, a exemplo do modelo norte americano de Fusion Center, materializado por intermédio de pessoas e organizações em um mesmo espaço;
- c) fomentar a integração e a socialização entre os profissionais de inteligência e as respectivas Agências de Inteligência, propiciando o fortalecimento da rede colaborativa, a confiança e a reciprocidade;
- d) promover a cultura de compartilhamento de conhecimento interorganizacional na segurança pública, especificamente em relação à atividade de inteligência, alinhada às competências constitucionais de cada Organização;
- e) criar políticas públicas voltadas à valorização do profissional de inteligência através de prêmios, comendas, recompensas, dentre outras;
- f) desenvolver os três pilares da gestão do conhecimento: pessoas, processos e tecnologia, por intermédio das práticas de identificação,

criação, armazenamento e compartilhamento de conhecimentos de forma efetiva no âmbito do SEISP-MG;

- g) implementar estudos direcionados à inteligência, tecnologia e comunicação, por intermédio de ontologia de alto nível, capaz de representar o conhecimento com a interpretação de indivíduos e máquinas computacionais.

A partir deste artigo, propõe-se como trabalhos futuros o desenvolvimento de um modelo específico de compartilhamento de conhecimento em inteligência de segurança pública; estudo comparativo entre sistemas estaduais de inteligência de segurança pública no Brasil; implantação de um sistema colaborativo similar ao *Intellipedia*; desenvolvimento de uma ontologia padronizada para sistemas de inteligência de segurança pública; e aplicação de ontologias em processos de gestão do conhecimento em inteligência de segurança pública.

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

REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, D. E.; GOODMAN-DELAHUNTY, J. Impediments to information and knowledge sharing within policing: a study of three Canadian policing organizations. **Safe Open**, Thousand Oaks, v. 4, n. 1, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/2158244013519363>. Acesso em: 10 dez. 2024.

AHMADJIAN, Christina Linn. Criação do conhecimento interorganizacional: conhecimento e redes. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro (org.). *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 201-216.

ALVES, Alessandra; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 39, n. 2, 2011. DOI: 10.18225/ci.inf.v39i2.1282. Acesso em: 10 dez. 2024.

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

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria; FAYARD, Pierre. Ampliação interorganizacional do conhecimento: o caso das redes de cooperação. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed. 43, v. 11, n. 1, p. 1-25, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137444007.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2024.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues; SEPÚLVEDA, Maria Inês Moreira; COSTA, Mateus Uerlei Pereira da. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 19, n. 2, p. 13-24, maio/ago. 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/2378>. Acesso em: 10 dez. 2024.

BELL, Daniel. **The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting**. New York: Basic Books, 1973.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988.

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.

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

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

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

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.

DALKIR, K. **Knowledge Management in theory and practice**. Burlington: Elsevier, 2011.

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

FARIA, Cleide Vieira de; LOURENÇO, Cintia de Azevedo; PEREIRA, Frederico César Maфра. Proposições de práticas da gestão do conhecimento que podem subsidiar o planejamento da implantação da Resource, Description and Access nas bibliotecas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 18, p. 1-24, set. 2022. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1779>. Acesso em: 10 dez. 2024.

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

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

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

HEISIG, Peter. Harmonising of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, Cambridge, v. 13, n. 4, p. 4-31, julho, 2009. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270910971798/full/html>. Acesso em: 10 dez. 2024.

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**, Oxford, v. 38, n. 12, p. 14417-14427, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.04.072>. Acesso em: 10 dez. 2024.

KROGH, Georg von; NONAKA, Ikujiro; ABEN, Manfred. Making the most of your company's knowledge: a strategic framework. **Long Range Planning**, London, v. 34, n. 4, p. 421-439, ago. 2001. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00059-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00059-0). Acesso em: 10 dez. 2024.

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, 2021.

MACIEL, R. F. C.; PINHEIRO, M. M. K. Pirâmides do conhecimento: abordagens comparativas entre ciência da informação e inteligência de estado. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, João Pessoa, v. 1, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pbcib/article/view/18476>. Acesso em: 10 dez. 2024.

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

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

MELO, Felipe Pereira de; URPIA, Arthur Gualberto Bacelar da Cruz; SARTORI, Rejane. O compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de inteligência de segurança pública no estado do Paraná. **Informação & Informação**, Londrina, v. 26, n. 3, p. 628–650, jul./set. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2021v26n3p628>. Acesso em: 10 dez. 2024.

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, 2019. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-minuta.html>. Acesso em: 10 dez. 2024.

MOREIRA, Renato Pires; BAX, Marcello Peixoto; HAMADA, Hélio Hiroshi. Aspectos introdutórios sobre o compartilhamento de conhecimento interorganizacional na inteligência de segurança pública do estado de Minas Gerais. **Fronteiras da Representação do Conhecimento**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1234>. Acesso em: 10 dez. 2024.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/41165942>. Acesso em: 10 dez. 2024.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko. Criação do conhecimento como processo sintetizador. *In*: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro (org.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 91-117.

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.

SORDI, V. F. et al. Fatores determinantes ao compartilhamento de conhecimento nas organizações: a perspectiva bidirecional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 225-246, 2017. Disponível em: <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/een/article/view/4892>. Acesso em: 10 dez. 2024.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 75-94, abr./jun. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-6552006000200006>. Acesso em: 10 dez. 2024.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WATANABE-WILBERT, Julieta Kaoru; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida; STEIL, Andrea Valéria. Fatores que influenciam a aprendizagem de redes interorganizacionais. **Revista Inteligência Empresarial**, Rio de Janeiro, v. 46, 2022. Disponível em: <https://inteligenciaempresarial.emnuvens.com.br/rie/article/view/93>. Acesso em: 10 dez. 2024.

NOTAS E CRÉDITOS DO ARTIGO

- **Reconhecimentos/Agradecimentos:** Não se aplica.
- **Financiamento:** Não se aplica.
- **Conflitos de interesse:** Não se aplica.
- **Aprovação ética:** Não se aplica.
- **Disponibilidade de dados e materiais:** Dados adicionais estão disponíveis no repositório da UFMG: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/52214>.
- **Manuscrito publicado como *preprint*:** Não se aplica.
- **Contribuições dos autores:**

Contribuição	Moreira, R. P.	Bax, M. P.
Concepção do estudo	X	-
Conceitualização	X	X
Metodologia	X	X
Coleta de dados / investigação	X	-
Curadoria de dados	X	-
Análise dos dados	X	X
Discussão dos resultados	X	X
Visualização (gráficos, tabelas e outros)	X	-
Rascunho original	X	-
Revisão e edição final	X	X
Supervisão e administração	X	X

- **Licença de uso**

Os autores cedem ao **Ciência da Informação Express – CIExpress** direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a Licença *Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International*. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico.

- **Publicador**

Universidade Federal de Lavras (UFLA).

As ideias expressas neste artigo são de responsabilidade de sua autoria, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

- **Editor do canal de comunicação e divulgação científica Ciência da Informação Express - CIExpress**

Nivaldo Calixto Ribeiro, Universidade Federal de Lavras (UFLA).



• Histórico

Recebido em: 05/11/2024

Aceito em: 10/12/2024

Publicado em: 16/12/2024

Este formulário foi elaborado a partir das boas práticas sugeridas pela SciELO no seu formulário de conformidade com a Ciência Aberta e pelos formulário de Notas da Obra dos periódicos científicos: Encontros Bibli, AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento e do formulário Crédito da Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação.

