

ORGS. | RENATO PIRES MOREIRA | HÉLIO HIROSHI HAMADA

Gestão do conhecimento e boas práticas na área de segurança pública

Volume I



EDITORA
**BORDÔ
GRENA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E BOAS PRÁTICAS NA
ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA**

Comissão Editorial

Ma. Juliana Aparecida dos Santos Miranda
Ma. Marcelise Lima de Assis

Conselho Editorial

Dr. André Rezende Benatti (UEMS*)
Dra. Andréa Mascarenhas (UNEB*)
Dra. Ayanne Larissa Almeida de Souza (UEPB)
Dr. Fabiano Tadeu Grazioli (URI) (FAE*)
Fernando Miramontes Forattini (Doutorando/PUC-SP)
Dra. Yls Rabelo Câmara (USC, Espanha)
Me. Marcos dos Reis Batista (UNIFESSPA*)
Dr. Raimundo Expedito dos Santos Sousa (UFMG)
Ma. Suellen Cordovil da Silva (UNIFESSPA*)
Nathália Cristina Amorim Tamaio de Souza (Doutoranda/UNICAMP)
Dr. Washington Drummond (UNEB*)
Me. Sandro Adriano da Silva (UNESPAR*)

*Vínculo Institucional (docentes)

Renato Pires Moreira
Hélio Hiroshi Hamada
(Organizadores)

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E BOAS PRÁTICAS NA
ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA**



Catu, Ba
2021

© 2021 by Editora Bordô-Grená
Copyright do Texto © 2021 Os autores
Copyright da Edição © 2021 Editora Bordô-Grená

TODOS OS DIREITOS GARANTIDOS. É PERMITIDO O DOWNLOAD DA OBRA, O COMPARTILHAMENTO E A REPRODUÇÃO DESDE QUE SEJAM ATRIBUÍDOS CRÉDITOS DAS AUTORAS E DOS AUTORES. NÃO É PERMITIDO ALTERÁ-LA DE NENHUMA FORMA OU UTILIZÁ-LA PARA FINS COMERCIAIS.

Editora Bordô-Grená
<https://www.editorabordogrena.com>
bordogrena@editorabordogrena.com

Projeto gráfico: Editora Bordô-Grená
Capa: Keila Lima de Assis
Editoração: Editora Bordô-Grená
Revisão: Anderson de Almeida Santos

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Bibliotecário responsável: Roberto Gonçalves Freitas CRB-5/1549

G393

Gestão do conhecimento e boas práticas na área de segurança pública: [Recurso eletrônico]: / Organizadores A Hélio Hiroshi Hamada; Renato Pires Moreira. – Catu: Bordô-Grená, 2021.

2275kb, 198fls.

Livro eletrônico
Modo de acesso: Word Wide
Web<www.editorabordogrena.com>
Incluem referências

ISBN: 978-65-87035-54-3 (e-book)

1. Segurança Pública. 2. Administração Pública. 3. Inteligência Policial I. Título.

CDD 353.9
CDU 31

Os conteúdos dos capítulos são de absoluta e exclusiva responsabilidade dos autores.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	9
<i>Organizadores</i>	
PREFÁCIO – VOLUME I	15
<i>Rogério Greco</i>	
I. A IMPORTÂNCIA DE CURSOS DE ESCRITA CIENTÍFICA PARA A PROMOÇÃO E PUBLICIZAÇÃO DO CONHECIMENTO NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA	17
<i>Lucineide Lima, Hélio Hiroshi Hamada e Renato Pires Moreira</i>	
II. RELEVÂNCIA DA CONVERSÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL PARA O SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DE MINAS GERAIS	35
<i>Renato Pires Moreira e Marcello Peixoto Bax</i>	
III. GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SEGURANÇA PÚBLICA: UMA ANÁLISE DE BOAS PRÁTICAS NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS	54
<i>Hélio Hiroshi Hamada</i>	
IV. A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO SUPORTE ESTRATÉGICO PARA A TOMADA DE DECISÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE CONTEXTUAL	68
<i>Júlio Cezar Vilela Pereira</i>	
V. PROCESSO DECISÓRIO A PARTIR DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS	78
<i>Juarí Alexandre Santos</i>	
VI. CONVERSÃO DO CONHECIMENTO OPERACIONAL ENTRE AS ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA E DE PLANEJAMENTO DO EMPREGO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS	99
<i>Washington Ferreira dos Santos e Renato Pires Moreira</i>	
VII. A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO AUXÍLIO À INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA	123
<i>Felipe Pereira de Melo, Arthur Gualberto da Cruz Bacelar Urpia e Rejane Sartori</i>	

VIII. CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NOS SERVIÇOS DE SEGURANÇA GOVERNAMENTAL DO GABINETE MILITAR DO GOVERNADOR DE MINAS GERAIS <i>Israel Calixto Júnior e Renato Pires Moreira</i>	141
IX. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA PREVENÇÃO CRIMINAL PELAS POLÍCIAS MILITARES DO BRASIL <i>Marcos César Rodrigues Alves</i>	171
SOBRE OS AUTORES E AS AUTORAS	194
SOBRE OS ORGANIZADORES	197

APRESENTAÇÃO

Atualmente, a sociedade vive em constante transformação, cujas mudanças repercutem diretamente nas organizações. Tais transformações fazem com que o conhecimento se torne um bem valioso e aquelas organizações que enxergam isso como uma vantagem estratégica conseguem viabilizar a criação e a inovação a seu favor, o que é imprescindível em um ambiente altamente mutável.

Assim, a gestão do conhecimento é modelo a ser adotado pelas organizações que atuam na segurança pública, de modo a potencializar sua atuação nos serviços de prevenção e repressão da violência e da criminalidade.

A presente obra, denominada *Gestão do conhecimento e boas práticas na área de Segurança Pública*, aborda a teoria da gestão do conhecimento e apresenta boas práticas decorrentes do saber policial e que tem trazido resultados positivos na área de segurança pública. Para fins de melhor organização dos assuntos abordados, o livro foi delimitado em dois volumes.

Nesse sentido, apresentamos o Volume I do livro *Gestão do conhecimento e boas práticas na área de Segurança Pública*, trazendo diferentes abordagens concernentes à gestão do conhecimento por intermédio de pesquisadores que, diuturnamente, estão diretamente envolvidos com questões profissionais, práticas e acadêmicas no campo da segurança pública.

O primeiro capítulo, intitulado *A importância de cursos de escrita científica para a promoção e publicização do conhecimento na área de segurança pública*, de autoria de Lucineide Lima, Hélio Hiroshi Hamada e Renato Pires Moreira, aborda o processo de produção técnica e científica, o qual tem se tornado cada vez mais comum em diversas áreas do conhecimento, servindo de subsídio para a construção de um arcabouço teórico que sirva para nortear pesquisadores e profissionais que buscam se atualizar continuamente sobre a evolução de diferentes aspectos que abrangem a atuação social de cada grupo. Os autores destacam que a área da

segurança pública é um campo a ser estudado, com relevância por suas próprias especificidades, sendo que tais publicações podem corroborar para a propagação do conhecimento nos meios acadêmicos, científicos e institucionais. Assim, demonstraram, por meio de relatos de experiência, como os cursos de escrita científica voltados para a segurança pública podem motivar os profissionais em contribuir com o aumento do arcabouço científico de tal área por meio dos seus conhecimentos técnicos, utilizando a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo-DSC. Como resultados, concluíram que o curso oferta a possibilidade de novos conhecimentos, práticas metodológicas intrinsecamente ligadas à área de segurança pública, existindo uma boa aceitação no que se refere à atuação dos docentes ministrantes principalmente no que diz respeito ao domínio do conteúdo exposto, material didático, agregando valor e direcionamento para uma escrita técnica e assertiva no que concerne à união de teoria e prática.

No segundo capítulo, denominado *Relevância da conversão do conhecimento organizacional para o Sistema de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais*, Renato Pires Moreira e Marcello Peixoto Bax descrevem que a gestão do conhecimento é um processo integrado destinado à criação, organização, disseminação e intensificação do conhecimento com vistas à melhoria do desempenho global das organizações, bem como o conhecimento é criado a partir de uma interação social, partindo do tácito para o explícito, sendo convertido nos modos socialização, externalização, combinação e internalização. Afirmam ainda que a atividade de inteligência repousa na produção e salvaguarda de conhecimento, com o manuseio de informações sigilosas objetivando assessorar, oportunamente, os tomadores de decisão nos mais variados níveis organizacionais (estratégico, tático, operacional), e que as agências de inteligência do Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais (SEISP-MG) assessoram o processo decisório governamental por intermédio de conhecimentos capazes de gerar insumos significativos e de interesse da segurança pública e defesa social. A partir de uma revisão de literatura, os referidos autores apresentam no artigo a gestão do conhecimento, destacando a importância do conceito de "conversão do conhecimento organizacional" para o SEISP-MG.

O terceiro capítulo, denominado *Gestão do conhecimento na segurança pública: uma análise de boas práticas na Polícia Militar de Minas Gerais*, produzido por Hélio Hiroshi Hamada, descreve que as estratégias para a transferência do conhecimento se tornam elementos essenciais para o desenvolvimento da criatividade e inovação na organização. Na segurança pública, tais práticas podem ser vistas em vários momentos e localidades. O autor catalogou e analisou 73 experiências na Polícia Militar de Minas Gerais, de modo a identificar os tipos de atividade, público-alvo e resultados alcançados. Foi observado que há muitas iniciativas que podem ser compartilhadas e transformadas em políticas de segurança pública, reforçando o aspecto preventivo da criminalidade e atingindo como público-alvo principalmente a comunidade local. A interação comunitária foi apontada como resultado majoritário dessas práticas.

Em *A gestão do conhecimento como suporte estratégico para a tomada de decisão na administração pública: uma análise contextual*, capítulo quarto da presente obra, Júlio Cezar Vilela Pereira analisa a gestão do conhecimento como suporte estratégico para a tomada de decisão na administração pública, constatando que ela respalda-se no aprimoramento da prestação de serviços ou produtos, cujos preceitos e conhecimentos adquiridos formam importante ferramenta para estabelecer estratégias eficientes, especialmente na administração pública, capaz de manter e promover o desenvolvimento, de forma sustentável, agregada ao desenvolvimento dos processos, que melhorem o seu desempenho, ao longo dos anos. Destaca-se, ainda, que a organização que detiver, difundir e souber gerir, de forma adequada, o conhecimento, terá êxito em suas gestões.

No quinto capítulo, Juarí Alexandre Santos apresenta o *processo decisório a partir da gestão do conhecimento na Polícia Militar de Minas Gerais*. Nesse capítulo foram exploradas as áreas da gestão do conhecimento e do processo decisório, visando entender como se desenvolve sistemicamente o processo decisório a partir da gestão do conhecimento na Polícia Militar de Minas Gerais, tendo como referencial teórico o Modelo Racional de Herbert Simon.

Washington Ferreira dos Santos e Renato Pires Moreira apresentam o capítulo sexto, denominado *Conversão do conhecimento operacional entre as atividades de inteligência de segurança pública e de planejamento do emprego operacional na Polícia Militar de Minas Gerais*. Neste capítulo é possível verificar a ocorrência da conversão do conhecimento operacional entre os gestores que atuam nas atividades de inteligência e de emprego operacional no espaço de responsabilidade territorial das Unidades de Execução Operacional, existentes nas Regiões de Polícia Militar, a partir de uma pesquisa de natureza quantitativa e do tipo exploratória, onde os dados foram coletados junto aos oficiais chefes das seções de inteligência e de emprego operacional, por meio de questionários aplicados. Os autores, utilizando o método dedutivo e os procedimentos comparativo e estatístico, tendo como principal referencial teórico o Modelo S.E.C.I estabelecido por Nonaka e Takeuchi (1997), verificaram que, no âmbito da Polícia Militar de Minas Gerais, ocorre a conversão do conhecimento operacional entre as atividades de inteligência e de planejamento operacional para fins de potencialização do exercício da polícia ostensiva, atuando de forma harmônica e que a existência de barreiras individuais necessita ser melhor estudada.

A gestão do conhecimento como auxílio à inteligência de segurança pública é apresentada no capítulo sétimo, de autoria de Felipe Pereira de Melo, Arthur Gualberto da Cruz Bacelar Uripia e Rejane Sartori. O presente capítulo tem como objetivo trazer uma contribuição acerca da discussão sobre o compartilhamento de conhecimentos na atividade de Inteligência de Segurança Pública e como principais resultados o compartilhamento de conhecimentos no âmbito das instituições de ISP, a partir da gestão do conhecimento, que possibilita uma constante integração entre as unidades de inteligência, facilita o processo de inovação e desenvolvimento, bem como amplia as perspectivas para a melhor tomada de decisões, proporcionando maior eficiência e eficácia em matéria organizacional.

No capítulo oitavo, denominado *Criação do conhecimento organizacional nos serviços de segurança governamental do Gabinete Militar do Governador de Minas Gerais*, Israel Calixto Júnior e Renato Pires Moreira analisam a criação do conhecimento organizacional nos serviços de

segurança governamental do Gabinete Militar do Governador de Minas Gerais (GMG/MG) a partir da teoria de criação do conhecimento na empresa de Nonaka e Takeuchi (1997). Inicialmente, as teorias acerca da gestão do conhecimento foram estudadas com o foco na maneira como é criado o conhecimento organizacional nas suas dimensões epistemológica e ontológica. Na sequência, foram apresentadas as atribuições gerais do GMG/MG e suas atribuições específicas de proteção e segurança pessoal do governador e vice-governador, com especial atenção na prestação dos seus serviços de segurança governamental. Por fim, através da técnica de observação e pesquisa-ação, foi verificada a criação de um ambiente favorável de interação entre os profissionais prestadores dos serviços de segurança governamental que permitiu a conversão do conhecimento tácito em explícito e a criação da rede de conhecimento organizacional no âmbito da Superintendência de Segurança do Gabinete Militar do Governador de Minas Gerais.

Encerrando o Volume I, Marcos César Rodrigues Alves apresenta o capítulo nono, intitulado *Inteligência artificial na prevenção criminal pelas polícias militares do Brasil*. No referido capítulo, o autor afirma que a Inteligência Artificial (IA) tem sido explorada e aplicada nos mais variados setores e atividades ao redor do mundo, com a finalidade precípua de simular o raciocínio humano em escalas exponenciais e, a cada momento, surgem novas aplicações para a IA, inclusive destinadas à segurança. Nesse contexto, o capítulo em questão tem por objetivo analisar a adequabilidade do uso da IA ao aperfeiçoamento da racionalidade do processo decisório do emprego operacional das Polícias Militares nas suas ações de prevenção criminal, apresentando uma discussão sobre a compatibilidade e possibilidade de aplicação de sistemas computacionais com uso de IA na predição do crime. Os levantamentos, de natureza bibliográfica, demonstram a capacidade da IA em potencializar a análise de dados e produção de informações e conhecimentos. A aplicação da IA à descoberta desses conhecimentos é necessária, mas desafiadora, diante da pouca aplicação atual no cenário nacional das Polícias Militares.

Os nossos cordiais cumprimentos e agradecimentos a cada autor que contribuiu com a elaboração da presente obra e esperamos que o livro possa

servir de *práxis* para os profissionais e acadêmicos da segurança pública brasileira.

Os organizadores

PREFÁCIO

VOLUME I

Foi com muita honra que recebi o convite dos meus queridos amigos, coronel Hélio Hiroshi Hamada e sargento Renato Pires Moreira, da Polícia Militar de Minas Gerais, a fim de prefaciar o livro *Gestão do conhecimento e boas práticas na área de segurança pública*, por eles organizados.

Trata-se de uma obra coletiva, onde cada um dos autores cuida de temas extremamente relevantes ligados à segurança pública. Assim, é estudada a importância de cursos de escrita científica para a promoção e publicização do conhecimento na área de segurança pública, passando pela relevância da conversão do conhecimento organizacional para o Sistema de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais, gestão do conhecimento e boas práticas da Polícia Militar, processo decisório a partir da gestão do conhecimento na Polícia Militar de Minas Gerais, conversão do conhecimento operacional entre as atividades de inteligência de segurança pública e de planejamento do emprego operacional na Polícia Militar de Minas Gerais, a gestão do conhecimento como auxílio à inteligência de segurança pública, criação do conhecimento organizacional nos serviços de segurança governamental do Gabinete Militar do Governador de Minas Gerais e inteligência artificial na prevenção criminal pelas polícias militares do Brasil.

Como se percebe pela exposição dos temas abordados, o leitor encontrará um porto seguro para elucidação de assuntos que, até então, haviam sido relegados a segundo plano pela doutrina nacional.

A escolha dos temas se deveu ao profundo conhecimento teórico e prático de seus autores, que têm por missão lidar, no seu dia a dia, com a criminalidade, cada vez mais organizada não só nacional, como também, internacionalmente, a exemplo de facções brasileiras que já gozam, no exterior, do *status* de cartel, tal como ocorre com o Primeiro Comando da Capital - PCC, que, infelizmente, mesmo que em menor proporção do que em outros estados da federação, já pousou em terras mineiras.

Assim, as preocupações e discussões existentes tornam a obra imprescindível para aqueles que têm por missão entender e melhor resolver o intrincado problema da segurança pública em nosso país.

Da minha parte, só tenho que agradecer aos autores por ter tido o privilégio de, antecipadamente, tomar conhecimento de textos tão profundos e abalizados que, certamente, orientarão a todos os profissionais que atuam, direta ou indiretamente, na segurança pública.

A partir de agora, com a publicação da presente obra coletiva, supre-se uma lacuna e, por outro lado, abre-se a possibilidade para o debate a respeito de temas sobre os quais não se havia levado a efeito uma análise mais aprofundada, e que gozam de uma importância fundamental para a análise, discussão e propostas de aperfeiçoamento.

Rogério Greco

Secretário de Justiça e Segurança Pública de Minas Gerais

Pós-doutor, doutor e mestre em Direito

Professor de Direito Penal

Autor de várias obras jurídicas

CAPÍTULO I

A IMPORTÂNCIA DE CURSOS DE ESCRITA CIENTÍFICA PARA A PROMOÇÃO E PUBLICIZAÇÃO DO CONHECIMENTO NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA

Lucineide Lima

Hélio Hiroshi Hamada

Renato Pires Moreira

INTRODUÇÃO

A produção acadêmica e a escrita científica, em todas as áreas do conhecimento, servem de subsídio para a construção de um arcabouço teórico que norteiam pesquisadores e profissionais que buscam se atualizar continuamente acerca da evolução de diferentes aspectos que abrangem a atuação social de cada grupo.

Não sendo diferente na área da segurança pública que, diante de um cenário de adversidades, incertezas e ameaças diversas, são instadas não somente a estar no *front* de enfrentamento a essas situações, mas sim a pensar, crítica e cientificamente, esses fatos portadores de futuro que impactam diretamente a segurança pública no dia a dia da sociedade.

Todavia, é defendido por Silva (2018) que a segurança pública ainda não obteve seu devido *status* enquanto conhecimento científico considerando suas próprias especificidades, fazendo-se necessário o desenvolvimento de ações que possam evidenciar de maneira mais acentuada a legitimação da segurança pública nos meios acadêmicos, científicos e institucionais, sendo plausível a produção e divulgação a partir de pesquisadores envolvidos na segurança pública que ressaltem o processo de profissionalização de diferentes campos que envolvem tal área do conhecimento.

Veiga e Souza (2018, p. 53), por sua vez, ressaltam que no contexto atual de diferentes evoluções em todas as áreas do conhecimento, as “mudanças infundidas para segurança pública, a produção de pesquisas acadêmicas e científicas explicita as tendências em desenvolvimento e serve para esclarecer como o tema tem sido abordado cientificamente”.

Essa questão é potencializada pelo envolvimento permanente e sistemático do Estado em estabelecer políticas públicas capazes de melhor atender às demandas no campo da segurança pública, o que se confirma, no caso do Brasil, pela atuação do Sistema Único de Segurança Pública e, também, da existência da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social que desde o ano de 2018 estão direcionando as ações significativas para a segurança pública.

Com isso, torna-se imperioso que os profissionais de segurança pública discutam academicamente e transformem os estudos em produtos científicos capazes de verificar, entre outras, práticas, ações e resultados de suas atividades e as da própria instituição de segurança pública à qual pertencem em prol do avanço dos trabalhos científicos nesta área.

Diante do exposto, a pesquisa tem como objetivo demonstrar, por meio de um relato de experiência, como os cursos de escrita científica, voltados para a segurança pública, podem contribuir para gerar uma motivação dos profissionais em contribuir com o aumento do arcabouço científico da área por meio dos seus conhecimentos técnicos reunidos em produções escritas. Destaca-se que o estudo parte da experiência e percepção dos participantes de um curso realizado em parceria com docentes e pesquisadores do âmbito estudado.

CAMINHOS DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA

Nos últimos anos, a segurança pública no Brasil, por intermédio dos entes estatais, vem apresentando diversas ações referentes ao desenvolvimento de políticas públicas com vistas a embasar os gestores nas ações para potencialização dos trabalhos em prol da valorização do

profissional de segurança pública e, também, para a prevenção e repressão do crime e da criminalidade.

Exemplo recente da importância da segurança pública no cenário nacional, trata-se do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) e, consequentemente, a criação da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) contida na Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, que tem como finalidade a “preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, por meio de atuação conjunta, coordenada, sistêmica e integrada dos órgãos de segurança pública e defesa social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, em articulação com a sociedade” (BRASIL, 2018, s.n).

A própria PNSPDS, dentre os dezesseis princípios estabelecidos no artigo 4º da lei supracitada, apresenta a “promoção da produção de conhecimento sobre segurança pública” (BRASIL, 2018, s.n). Ainda, para a formulação dos planos de segurança pública e defesa social, os agentes públicos, entre outras diretrizes para a elaboração e execução desses planos, devem “fomentar a criação de grupos de estudos formados por agentes públicos dos órgãos integrantes do SUSP, professores e pesquisadores, para produção de conhecimento e reflexão sobre o fenômeno da criminalidade, com o apoio e a coordenação dos órgãos públicos de cada unidade da Federação” (BRASIL, 2018, s.n).

Acrescenta-se que, no Brasil, a segurança pública é de responsabilidade de todos. Entretanto, cabe às polícias a maior de responsabilidade nesse campo, haja vista competências discriminadas no artigo nº 144 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88), quais sejam, o exercício da preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio é realizado por meio da polícia federal, polícia rodoviária federal, polícias civis, polícias militares e corpos de bombeiros militares.

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

- I. polícia federal;
- II. polícia rodoviária federal;
- III. polícia ferroviária federal;

IV. polícias civis;

V. polícias militares e corpos de bombeiros militares.

VI - polícias penais federal, estaduais e distrital.

[...] § 8º Os Municípios poderão constituir guardas municipais destinadas à proteção de seus bens, serviços e instalações, conforme dispuser a lei. (BRASIL, 1988, p. 116)

Conforme se pode verificar no artigo 144 da Carta Maior, os órgãos listados abarcam os três entes, quais sejam, em nível federal, a polícia federal, rodoviária federal, ferroviária federal e penal federal; nos estados, as polícias civis, militares, corpo de bombeiros militares e penal estadual; nos municípios, as guardas municipais. Acrescenta-se que somente alguns municípios brasileiros possuem guardas municipais, visto que há legislação própria para que cada município possa constituir a sua guarda municipal. Outrossim, no âmbito estadual e municipal, os órgãos de segurança pública são normatizados também por normas próprias (constituição estadual, decretos, leis orgânicas, códigos de ética entre outros) que estabelecem as competências específicas nos seus respectivos estados e municípios.

Na esfera federal, a polícia federal, a polícia rodoviária federal e a polícia ferroviária federal possuem papéis específicos descritos no mesmo dispositivo legal. Assim, à polícia federal cabe apurar infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas, assim como outras infrações cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme, segundo se dispuser em lei; prevenir e reprimir o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o contrabando e o descaminho, sem prejuízo da ação fazendária e de outros órgãos públicos nas respectivas áreas de competência; exercer as funções de polícia marítima, aérea e de fronteiras e exercer, com exclusividade, as funções de polícia judiciária da União. À polícia rodoviária federal cabe o patrulhamento ostensivo das rodovias federais, da mesma forma que à polícia ferroviária federal no que concerne ao patrulhamento ostensivo das ferrovias federais. Na esfera estadual, as polícias civis, polícias militares e corpos de bombeiros militares cumprem o papel estabelecido no caput do artigo 144. Às polícias civis foram incumbidas as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto os militares. Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública e aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe à execução de atividades de defesa civil. Ainda, a Carta Magna

A partir desse cenário, faz-se necessário também discutir acerca da formação dos profissionais de segurança pública no Brasil.

Para formação dos profissionais de segurança pública no Brasil, no ano 2003, foi implementada a Matriz Curricular Nacional.(MCN) Tal documento é caracterizado por ser um referencial teórico, metodológico e avaliativo para orientar as ações formativas, seja ela inicial e/ou continuada, dos profissionais de segurança pública e defesa social “independentemente do nível ou da modalidade de ensino que se espera atender. Seus eixos articuladores e áreas temáticas norteiam, hoje, os mais diversos programas e projetos executados pela Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP” (BRASIL, 2014, p. 12; BRASIL, 2018, s.n).

Art. 39. A matriz curricular nacional constitui-se em referencial teórico, metodológico e avaliativo para as ações de educação aos profissionais de segurança pública e defesa social e deverá ser observada nas atividades formativas de ingresso, aperfeiçoamento, atualização, capacitação e especialização na área de segurança pública e defesa social, nas modalidades presencial e a distância, respeitados o regime jurídico e as peculiaridades de cada instituição.

§ 1º A matriz curricular é pautada nos direitos humanos, nos princípios da andragogia e nas teorias que enfocam o processo de construção do conhecimento.

§ 2º Os programas de educação deverão estar em consonância com os princípios da matriz curricular nacional. (BRASIL, 2018, s.n)

A sistematização e/ou racionalização do conhecimento no campo da atividade policial ocorre, incipientemente, de acordo com Greene (2002), a partir da Revolução Industrial e perpassa a metade do século XX, em virtude de vários fatores, mas principalmente, a partir da elevação dos índices de violência e criminalidade e falta de resolutividade por parte das agências policiais (BITTNER, 2017).

Silva (2018, p. 57), em análise aos estudos de Greene (2002), mencionado acima, acrescenta que nas polícias europeia e americana, concernente às pesquisas sobre essas polícias, há três fontes de conhecimento e, conseqüentemente, a profissionalização e especialização, na atividade policial, quais sejam, a “experiência no trabalho”, os

“julgamentos de valor e opiniões de especialistas da polícia”, e, também, a “teoria e técnica emprestadas de outras disciplinas”.

Acrescenta Hamada e Moreira (2017) que a MCN trata-se de um documento cuja abrangência se dá em nível nacional e recomendam que os currículos das ações de treinamento contemplem, dentre outros, as diferentes formas de violência e da criminalidade, a organização do Estado Moderno e papéis das instituições de segurança pública, as metodologias orientadas e focadas na comunidade, colaboração e integração das ações de justiça e segurança, mediação de conflitos, administração do uso da força, e gerenciamento de crises. E ainda, ações que permitam lidar com a complexidade, o risco e a incerteza e, por fim, a utilização de metodologias que possibilitem identificar problemas, buscar, implementar e avaliar soluções.

De acordo com a MCN, os eixos articuladores “estruturam o conjunto dos conteúdos de caráter transversal definidos por sua pertinência nas discussões sobre segurança pública e por envolverem problemáticas sociais de abrangência nacional”. Acrescenta ainda a citada matriz que tais eixos “devem permear as diferentes disciplinas, seus objetivos, conteúdos, bem como as orientações didático-pedagógicas” (BRASIL, 2014, p. 41).

Os eixos articuladores que compõem a Matriz são:

- a) Sujeito e interações no contexto da segurança pública;
- b) Sociedade, poder, estado e espaço público e segurança pública;
- c) Ética, cidadania, direitos humanos e segurança pública;
- d) Diversidade étnico-sociocultural, conflitos e segurança pública.

A MCN foi produzida por meio de um estudo profissiográfico e o mapeamento de competência realizado sob coordenação da SENASP e com viés no perfil dos cargos das instituições estaduais de segurança pública. Nesse sentido, o objetivo da MCN é orientar as ações formativas, através de um referencial teórico-metodológico, dos profissionais de segurança pública independentemente do nível ou modalidade de ensino que se espera atender. Como competências, citam-se as cognitivas (requerem o desenvolvimento do pensamento por meio da investigação e da organização do conhecimento), as atitudinais (visam a estimular a percepção da

realidade, por meio do conhecimento e do desenvolvimento das potencialidades individuais) e as competências operativas (preveem a aplicação do conhecimento teórico em prática responsável, refletida e consciente). (HAMADA; MOREIRA, 2017, p. 72-73)

Corroborar com as assertivas acima a própria PNSPDS, a qual apresenta entre as diretrizes que a formação e capacitação continuada e qualificada dos profissionais de segurança pública deverão estar em consonância com a MCN (BRASIL, 2018, s.n).

Feita esta análise preliminar referente à MCN, é importante destacar também o reconhecimento das Ciências Policiais no cenário nacional. No dia 08 de junho de 2020, o Conselho Nacional de Educação (CNE), por intermédio da Câmara de Educação Superior (CES) do Ministério da Educação, homologou o Parecer CNE/CES nº 945/2019, reconhecendo as Ciências Policiais como uma área do saber, conforme publicado no Diário Oficial da União de 09 de junho de 2020.

A referida medida se constitui como um marco para os estudos que envolvem o tema de Segurança Pública, que sempre esteve à margem de outras áreas do saber como o Direito, a Sociologia, a Administração e as Ciências Políticas, não que estas deixem de figurar como áreas relevantes de pesquisa, mas o reconhecimento das Ciências Policiais passa a ter, academicamente, um conhecimento científico próprio, proporcionando avanços para o campo teórico da atividade policial.

Esclarece-se ainda que a área das Ciências Policiais será responsável pelos estudos das Organizações Policiais e, respectivamente, suas funções, aspectos doutrinários, princípios e características, teoria, doutrina policial, aplicação prática entre outros. Dentre os temas a serem estudados destacam-se:

- a) Prevenção e repressão qualificada;
- b) Fundamentos da segurança pública;
- c) Policiamento comunitário e direitos humanos;
- d) Análise criminal e investigação criminal;
- e) Inteligência de segurança pública;
- f) Planejamento estratégico;
- g) Construção de cenários prospectivos da criminalidade;

h) Políticas públicas de segurança pública.

A partir do momento em que se reconhece as Ciências Policiais como uma área do saber, automaticamente, reconhece que os policiais exercem cargo técnico, visto que as Ciências Policiais são responsáveis por toda a dinâmica, estudo e prática policial de todas as instituições policiais. Isto é, os policiais são operadores das Ciências Policiais, razão pela qual exercem cargo técnico (FOUREAUX, 2020).

Esse importante efeito prático consiste na possibilidade das instituições policiais ou universidades formarem os cientistas policiais que poderão ser ouvidos e se manifestarem acerca de procedimentos e condutas adotadas institucionalmente ou na atividade de rua, sendo que, atualmente, o comum é colher opiniões de juristas (cientistas jurídicos) (FOUREAUX, 2020).

Nesse sentido, torna-se imperioso a produção científica na área de segurança pública, haja vista que, diuturnamente, são exigidos dos profissionais de segurança pública a produção de conhecimentos, seja no ingresso na carreira, nos cursos de formação inicial, durante o desempenho de suas funções, nos cursos de aperfeiçoamento e de atualização para fins de ascensão na carreira, bem como nos cursos *lato* e *stricto sensu* realizados nas academias policiais, as quais exigem de seus profissionais a pesquisa e a produção acadêmica de qualidade, buscando o desenvolvimento das ações formativas em segurança pública.

Em que pese haver esforços para a produção científica nas academias de polícia e universidades que oferecem cursos ou possuem centros de estudos na área de segurança pública, observa-se que ainda é insipiente a instauração de uma política macro que seja consistente e propicie um movimento institucional de difusão do conhecimento.

A título de exemplo, o ministério da justiça promoveu cinco edições do projeto “Pensando a Segurança Pública”, iniciado em 2011 (com sua última edição em 2016), que contou com a participação do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD e financiou pesquisas de interesse da sociedade civil, profissionais e gestores que trabalham na segurança pública. (BRASIL, [s.d.]). Sendo assim, verifica-se que apesar de produzir relevantes estudos durante a vigência do projeto, após sua última

edição, nenhum outro edital foi lançado, o que demonstra uma deficiência na coordenação de produção científica em nível nacional.

O que se vê em relação à difusão de conhecimento especializado em segurança pública é o empenho de instituições para o estímulo de publicações em periódicos próprios. Tais esforços são decorrentes, na maioria dos casos, da dedicação de grupos de policiais que têm maior afinidade com a vida acadêmica, geralmente com titulação de mestres e doutores, que vislumbram a possibilidade de aperfeiçoamento da escrita científica e, conseqüentemente, melhoria nos estudos de conceitos, práticas e processos de gestão na segurança pública.

METODOLOGIA APLICADA NA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O relato aqui abordado é provindo de uma pesquisa realizada a partir da experiência docente durante a ministração do curso de produção científica aplicada na área de segurança pública. O conteúdo do curso contemplou a seguinte ementa: Ciências Policiais; Conhecimento e propagação da ciência no âmbito da segurança pública; Eixos articuladores da Matriz Curricular Nacional para ações formativas dos profissionais da área de segurança pública; Trabalho Científico – Elementos e estrutura; Ética na pesquisa; Tipos de Comunicação Científica; Estado da Arte; Elaboração de projetos de pesquisa; Elaboração de artigo científico; estrutura e normalização de trabalhos científicos.

Para a análise dos dados coletados, utilizou-se da técnica do Discurso do Sujeito Coletivo-DSC, definida por Lefèvre F. e Lefèvre C. (2014) como a organização e representação de dados obtidos em depoimentos por meio de comunicação verbal, nos aspectos a serem investigados podem estar fundamentados na teoria da Representação Social e seus pressupostos sociológicos, sob a forma de um ou vários discursos-síntese.

Ao utilizar do DSC, faz-se necessário selecionar as informações de maneira individual, totalizando expressões-chave, ou seja, os trechos mais significativos das respostas. A partir disso, extrair as ideias centrais que representam a síntese do conteúdo discursivo manifestado nas expressões

chave e construir com o material das expressões chave das ideias centrais o discursos-síntese (LEFÈVRE F.; LEFÈVRE C., 2005).

O *corpus* selecionado para o levantamento de informações foram alunos que assistiram às aulas de forma integral. Ressalta-se que o trabalho seguiu os parâmetros éticos e científicos, sendo mantidos em sigilo todos os dados dos indivíduos que responderam ao questionário on-line, aplicado por meio do *Google forms*.

RESULTADOS E OBSERVAÇÕES RELEVANTES PARA A PESQUISA

Após a realização da pesquisa, obteve-se um total de 08 (oito) respostas, entre os respondentes, 05 (cinco) são policiais militares, 01 (um) gestor de segurança privada, 01 (um) funcionário público e 01 (um) administrador, sendo os participantes nomeados de D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7 e D8, mantendo assim em anonimato a identidade dos participantes.

Primeira sessão: relevância do curso

A aplicação do questionário teve como foco, além do reconhecimento da área de atuação de cada participante, o entendimento específico sobre dois eixos temáticos, sendo o primeiro: a percepção no que diz respeito à contribuição dos cursos de escrita científica na área de segurança pública; e segundo: o entendimento de como o conteúdo exposto no curso poderia contribuir para a possível elaboração de uma publicação científica sobre a área de segurança, conforme se apresentam os termos chaves mais citados pelos discentes. Para melhor visualização, na Figura 2 é possível verificar as respostas por intermédio de uma nuvem de palavras.

Figura 2 - Nuvem de palavras mais frequentes referente a relevância do curso



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A primeira sessão faz um panorama a respeito da contribuição dos cursos de escrita científica na área de segurança pública. Observa-se que, pelas respostas, o fornecimento de embasamento técnico e a orientação para a produção de conteúdos específicos foram destacados pelos respondentes:

Aquisição de embasamento técnico para a produção de conhecimento na área de segurança de forma mais científica (D3). Agregação e disseminação do conhecimento (D1-D2). O curso proporciona a adesão de novos conhecimentos essenciais para uma boa escrita em um registro de ocorrência por exemplo, contribuído para o aprimoramento dos conteúdos redigidos (D4). Orientar e servir como parâmetro aos profissionais de segurança pública nas suas produções acadêmicas (D5). Fornecem metodologia para que possamos dar conotação científica a experiência e ao conhecimento de segurança pública do dia a dia, bem como ampliação da rede de contatos (D6). A maior contribuição é poder se aperfeiçoar cada vez mais com professores capacitados (D7).

Os resultados expostos demonstram que há uma aceitação no que se refere aos cursos de escrita científica na área de segurança, através dos quais os entrevistados pontuam como mais positivos na participação deste tipo de ação, os aspectos voltados para um melhor aprofundamento e conhecimentos de técnicas que serão colocados em prática durante a escrita. Diante da exposição de tais fatos Miguel (2007) enfatiza que:

Para que se denomine ciência a disciplina de *Polícia de Segurança e ordem pública* é indispensável que o seu estudo tenha, ou adquira a condição de conhecimento científico ou conhecimento determinado das coisas pelos seus

princípios e causas, e se desenvolva por meio de método determinado e próprio para tais especulações. (MIGUEL, 2007, p. 10)

Outrossim, acrescenta-se que os cursos são elaborados seguindo os parâmetros da atuação dos profissionais da área de segurança pública, objetivando unir teoria de prática de maneira mais assertiva e sem gerar dúvidas sobre a escrita científica, especificamente em tal área. Nesse sentido, especificamente em relação ao conhecimento científico, verifica-se que “é expresso sob a forma de enunciados que explicam as condições que determinam a ocorrência dos fatos e dos fenômenos relacionados a um problema, tornando claros os esquemas e sistemas de dependências que existem entre as propriedades” (KÖCHE, 1977, p. 29).

Dessa maneira, acrescenta-se a importância de meios que possam viabilizar a propagação de conhecimento na área de segurança na sua forma científica, uma vez que, de acordo com Bayley (2002), existe uma lacuna em se tratando da área das ciências policiais, onde o principal motivo está relacionado ao fato de historiadores e cientistas sociais não terem “reconhecido a existência da polícia” enquanto pesquisadores, muito menos o papel que elas desempenham dentro da ciência. De acordo com o autor, por muitas décadas, tudo que havia sido escrito sobre policiamento foi feito pelos próprios policiais, que apenas contavam histórias ou davam pequenos relatos de seu cotidiano.

Segunda sessão: conteúdo exposto

Na composição do questionário, levaram-se em consideração os aspectos abordados nas aulas, assim, incidiu-se a constituição de uma questão que fosse possível entender como o conteúdo da ementa impactou os participantes, principalmente no que se refere à produção e propagação da ciência no âmbito da segurança pública.

Os mestres dominam o assunto, aliado a isto orientam e estimulam os alunos a contribuírem e trabalhar em materiais para publicação (D1). Aspectos práticos, aumento a percepção da importância do ensino e conteúdo associado a segurança pública (D2). Aplicação imediata dos conhecimentos técnicos do curso, na medida em que nos foram apresentados os passos para a produção de maneira científica. O que abre

possibilidades de publicação de artigos em periódicos reconhecidos, inclusive em áreas de conhecimentos transversais à de segurança (D3). O conteúdo exposto fornece novos direcionamentos que podem ser empregados em uma publicação científica, servido de base para o emprego das ideias mencionados (D4). O conteúdo apresentado, facilita realmente a construção de uma publicação científica na área de segurança pública (D5). As orientações dos professores e o material disponibilizado são relevantes para uma elaboração de uma publicação científica bem-sucedida (D6). Os mestres dominam o assunto, aliados a isto, orientam e estimulam os alunos a contribuírem e trabalhar em materiais para publicação (D1). Aspectos práticos aumentam a percepção da importância do ensino e conteúdo associado a segurança pública (D2). Aplicação imediata dos conhecimentos técnicos do curso, na medida em que nos foram apresentados os passos para a produção de maneira científica. O que abre possibilidades de publicação de artigos em periódicos reconhecidos, inclusive em áreas de conhecimentos transversais à de segurança (D3). O conteúdo exposto fornece novos direcionamentos que podem ser empregados em uma publicação científica, servido de base para o emprego das ideias mencionadas (D4). O conteúdo apresentado facilita realmente a construção de uma publicação científica na área de segurança pública (D5). As orientações dos professores e o material disponibilizado são relevantes para uma elaboração de uma publicação científica bem-sucedida (D6).

Diante da análise da fala dos entrevistados, um aspecto destacado entre os participantes deste estudo está relacionado à explanação de que o curso oferta a possibilidade de novos conhecimentos, práticas metodológicas intrinsecamente ligadas à área de segurança pública, percepção de domínio do tema exposto pelos docentes, além da percepção do material voltado para a área específica, agregando valor e direcionamento para uma escrita técnica e assertiva no que concerne à união de teoria e prática.

Corroborando com os achados desta pesquisa, cita-se a fala de Foureaux (2020) ao ressaltar que, em termos práticos, o que muda com o reconhecimento das Ciências Policiais é a valorização da atividade policial, que deixa de ser vista somente sob o ponto de vista prático e se torna teórica, científica, com estudos próprios produzidos por especialistas que se dedicam à área. O estudo das Ciências Policiais é dinâmico e interdisciplinar. Englobam diversas áreas do saber, em maior ou menor

grau, como a jurídica, a psicologia, a medicina, a matemática, a engenharia, a criminologia, a administração, a comunicação social, computação, contabilidade, economia, dentre outras. Nesse cenário, deve-se levar em consideração a importância da publicização de novos conhecimentos que possam abranger inúmeras pessoas por meio da divulgação de dados embasados em experiências profissionais, técnicas e científicas.

CONCLUSÃO

A segurança pública no Brasil é tema de sistemáticos debates acadêmicos, científicos e institucionais, o que corrobora para um volume informacional capaz de movimentar alterações e atualizações em cursos, fomento às produções científicas e atualização de políticas públicas para subsidiar as diversas autoridades.

Para tal, os cursos de escrita científica para a promoção e publicização do conhecimento na área de segurança pública são de suma importância para que os profissionais de segurança pública possam obter novos conhecimentos que potencializarão a produção de conhecimentos científicos singulares e relevantes para o avanço das instituições de segurança pública, no cenário nacional.

Destarte, o curso oferta a possibilidade de novos conhecimentos, práticas metodológicas intrinsecamente ligadas à área de segurança pública, existindo uma boa aceitação no que se refere a atuação dos docentes ministrantes, principalmente considerando o domínio do conteúdo exposto, material didático, o que corrobora para uma escrita técnica e assertiva no que concerne à união de teoria e prática.

Diante do exposto, o fomento à realização de novas turmas do curso em questão, com a possibilidade de abrangência nacional, bem com ampla capacidade de alcance a todas as instituições de segurança pública, seja no nível federal, estadual, municipal e distrital, possibilitará resultados significativos para o fortalecimento dos trabalhos para a segurança pública.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. *Pensando a Segurança Pública*. [s.d]. Disponível em <https://www.justica.gov.br/sua-seguranca/seguranca-publica/analise-e-pesquisa/pensando-a-seguranca>. Acesso em 14 mar. 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 24 mar. 2021.

BRASIL, Secretaria Nacional de Segurança Pública/Senasp Ministério da Justiça Secretaria Nacional de Segurança Pública/Senasp. *Matriz curricular nacional para a formação em segurança pública*. Coordenação-geral de ensino. Brasília: Departamento de Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal em Segurança Pública, SENASP, 2014.

BAYLEY, David H. *Padrões de policiamento: uma análise internacional comparativa*.

Tradução de René Alexandre Belmonte. São Paulo: EDUSP, 2002.

FOUREAUX, Rodrigo. *O reconhecimento pelo Ministério da Educação das Ciências Policiais como área do saber*. Disponível em: <https://atividadepolicial.com.br/2020/06/10/o-reconhecimento-pelo-ministerio-da-educacao-das-ciencias-policiais-como-area-do-saber/>. Acesso em 21 mar. 2021.

GREENE, Jack R. *Administração do trabalho policial: questões e análises*. (Trad.) Ana Luísa Amêndoa Pinheiro. São Paulo: Edusp, 2002 (Coleção Polícia e Sociedade, n. 5), *apud* SILVA, João Batista. A produção do conhecimento em segurança pública. *Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública (RIBSP)*, v. 1, n. 1, p. 55-61, 2018. Disponível em: <https://ibsp.org.br/ibsp/revista/index.php/RIBSP/article/download/5/9/>. Acesso em: 29 mar. 2021.

HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires. Referenciais básicos para a capacitação de profissionais de Inteligência de segurança pública no Brasil. *Revista Brasileira de Inteligência (RBI)*, n. 12 (dez. 2017), p. 65-76, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/abin/pt-br/centrais-de-conteudo/revista-brasileira-de-inteligencia/RBI12.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2021.

KÖCHE, José Carlos. *Fundamentos de metodologia científica: teoria das ciências e iniciação à pesquisa*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1977.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. *Depoimentos e Discursos: uma proposta de análise em pesquisa social*. Brasília: Líber, 2005.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. Discurso do sujeito coletivo: representações sociais e intervenções comunicativas. *Texto Contexto Enferm*, Florianópolis, v. 23, n. 2, p. 502-507, 2014.

MIGUEL, Marco Antônio Alves. Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública: conceituação e relevâncias. *Revista LEVS*, v.2, n. 4, p.1-17, 2009.

VEIGA, Celia Cristina Pereira Da Silva; SOUZA, José Dos Santos. A produção científica sobre formação dos policiais militares no Brasil. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, v. 12, n. 1, p. 50-70, 2018. Disponível em: <https://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/813/278>. Acesso em: 29 mar. 2021.

SILVA, João Batista. A produção do conhecimento em segurança pública. *Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública (RIBSP)*, v. 1, n. 1, p. 55-61, 2018. Disponível em: <https://ibsp.org.br/ibsp/revista/index.php/RIBSP/article/download/5/9/>. Acesso em: 29 mar. 2021.

CAPÍTULO II

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

Renato Pires Moreira

Marcello Peixoto Bax

INTRODUÇÃO

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

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

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

devem ser tratados como recursos estratégicos, pois possibilita sair à frente dos concorrentes e alcançar melhores resultados.

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

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

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

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

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

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

NOÇÕES SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O conhecimento passou a ser visto como elemento central de transformação nas organizações, a partir da década de 90, quando se deu o início da Era da Informação no lugar da Era Industrial. De acordo com Chiavenato (2003), a Era da Informação tem sido caracterizada pelo impacto provocado no desenvolvimento mundial nos campos tecnológico e de tecnologia da informação. Toffler (1990) considera o conhecimento como uma fonte de poder de mais alta qualidade e, ainda, a chave para a futura mudança no poder.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

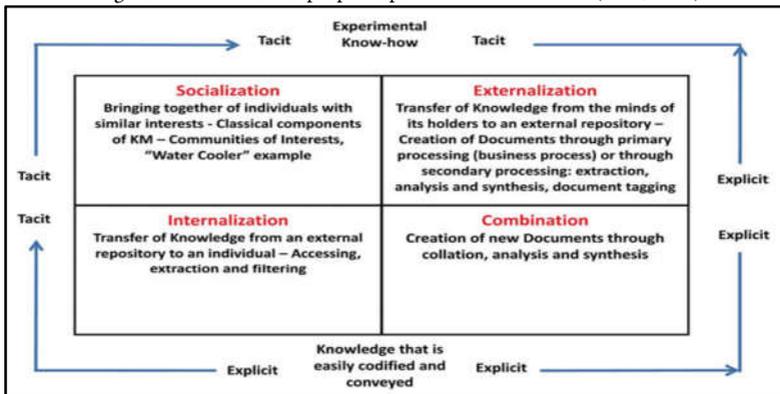
Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo que tem a finalidade de alavancar, organizacionalmente, o conhecimento criado no nível dos indivíduos e grupos, expandindo-os em um segundo momento para todos os setores da organização.

A CONVERSÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

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

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

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



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

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

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

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

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

O SISTEMA ESTADUAL DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DE MINAS GERAIS

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

Sistemas governamentais de inteligência (ou simplesmente serviços de inteligência) são organizações permanentes e atividades especializadas na coleta, análise e disseminação de informações sobre problemas e alvos relevantes para a política externa, a defesa nacional e a garantia da ordem pública de um país. Já serviços de inteligência (ou serviços secretos) são órgãos do poder executivo que trabalham prioritariamente para os chefes de Estado e de governo e, dependendo de cada ordenamento constitucional, para outras autoridades na administração pública e mesmo no parlamento (CEPIK, 2003).

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

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

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

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

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

No Brasil, no ano de 1999, foi instituído o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN), e, posteriormente, outros sistemas foram criados, dentre os quais o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública (SISP) e, especificamente no estado de Minas Gerais, o SEISP-MG. O SISBIN, instituído pela Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999, possui como objetivo a integração das ações de planejamento e de execução das atividades de inteligência do Brasil. É um espaço que reúne 48 órgãos federais, os quais trocam dados, informações e conhecimentos com vistas ao assessoramento dos mais variados tomadores de decisão. A Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) é o organismo central desse sistema e que fornece “subsídios ao Presidente da República nos assuntos de interesse nacional” (BRASIL, 1999).

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

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

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

Coordenado por um Conselho Gestor, de caráter colegiado, consultivo, propositivo e deliberativo, o SEISP-MG é composto por representantes dos seguintes órgãos, vinculado à Câmara de Coordenação das Políticas de Segurança Pública (CCPSP): Superintendência de Inteligência e Integração da Informação da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (Agência Central do SEISP-MG); e as Agências Centrais de Inteligência da Polícia Militar de Minas Gerais, Polícia Civil de Minas Gerais, Corpo de Bombeiros Militares de Minas Gerais e Departamento Prisional de Minas Gerais.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

a) foco principal - Segurança Pública:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

DA NECESSIDADE DE ESTUDOS E PESQUISAS SOBRE A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA

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

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

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

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

REFERÊNCIAS

BRASIL. *Lei nº 9.883*, de 07 de dezembro de 1999. Institui o Sistema Brasileiro de Inteligência, cria a Agência Brasileira de Inteligência – ABIN, e dá outras providências. Brasília, 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9883.htm. Acesso em: 01 dez. 2020.

BRASIL. *Decreto nº 8.793*, de 29 de junho de 2016. Fixa a Política Nacional de Inteligência. Brasília, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8793.htm. Acesso em: 12 maio 2021.

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

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

em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS. Brasília, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9662.htm. Acesso em: 12 maio 2021.

BRASIL. Ministério da Justiça. *Resolução Nº 1*, de 15 de julho de 2009. Regulamenta o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública - SISIP, e dá outras providências. Secretaria Nacional de Segurança Pública/Ministério da Justiça 2009. Disponível em: <https://bit.ly/3n2Jf6Q>. Acesso em: 01 dez. 2020.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. *Doutrina nacional e inteligência de segurança pública - DNISP*. 4. ed., rev. e atual. Brasília: Ministério da Justiça, 2015.

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

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

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

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

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

GILCHRIST, Alan. Reflections on knowledge, communication, and knowledge organization. *Knowledge Organization*, v.42, n.6. p. 456-469, 2015. Disponível em: https://www.ergon-verlag.de/isko_ko/downloads/ko_42_2015_6_h.pdf. Acesso em: 30 nov. 2020.

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

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

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

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

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

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

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

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

CAPÍTULO III

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SEGURANÇA PÚBLICA: UMA ANÁLISE DE BOAS PRÁTICAS NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

Hélio Hiroshi Hamada

INTRODUÇÃO

O desafio da segurança pública no Brasil está posto há algumas décadas desde que o crime violento começou a ficar descontrolado, de início, nos grandes centros urbanos, depois se alastrando pelo interior dos estados, atingindo a quase totalidade dos municípios.

Nesse ínterim, as políticas públicas de segurança têm sido implementadas pelas organizações para conter o avanço da criminalidade e obter sucesso em seus programas e ações, porém trata-se de um árduo caminho a ser percorrido, devido à complexidade que envolve a temática.

Uma das formas utilizadas para o desenvolvimento de políticas eficazes de segurança pública diz respeito à difusão de boas práticas que têm sido implementadas nas instituições, mesmo que de alcance setorial e voltadas para um público local. Trata-se da transferência de conhecimento a outros membros das instituições policiais, proporcionando aos gestores de segurança pública, a identificação de formas de encarar o problema de frente, por meio de experiências de sucesso.

No presente artigo, houve o recorte da gestão do conhecimento desenvolvido na Polícia Militar de Minas Gerais, mais precisamente durante a capacitação técnica de policiais militares, envolvendo o Treinamento Policial Básico (TPB) executado pelo Centro de Treinamento Policial (CTP).

Dentro da iniciativa de compartilhar conhecimento, no ano de 2017, o referido Centro realizou um levantamento de boas práticas executadas na organização, envolvendo todos os comandos regionais, sendo catalogados ao longo do processo 73 casos que constituiu o universo da presente

pesquisa. O objetivo do CTP era de realizar a escolha das 10 melhores experiências envolvendo a corporação que seria incluída no treinamento policial, dentro da disciplina de “atuação preventiva e visibilidade” que seria ministrado no 9º biênio (2018/2019)¹.

Como envolveu todas as unidades operacionais da corporação, o levantamento proporcionou um rico banco de dados, o qual serviu para a análise das boas práticas realizadas junto às comunidades, contando com instituições públicas e privadas como parceiras. Assim, foram investigados não só os 10 projetos selecionados, mas todos aqueles que compuseram o repertório de conhecimentos obtidos por meio das práticas dos policiais militares.

A gestão do conhecimento se encaixa dentro dessa dinâmica na medida em que as boas práticas são difundidas para os demais policiais militares na forma de treinamento e que servem de modelo para iniciativas de redução da criminalidade e interação com a comunidade. Assim, a transferência do conhecimento se materializa nas atividades exercidas pelo CTP. De forma especial, a gestão do conhecimento e sua forma na segurança pública são tratadas no presente artigo, dentro de suas teorias e conceitos.

O CONHECIMENTO COMO ELEMENTO TRANSFORMADOR DAS ORGANIZAÇÕES

O conhecimento tem sido objeto de estudo desde a década de 90, quando começou a ser considerado como elemento essencial de transformação das organizações, muito em razão do desenvolvimento no campo tecnológico, em especial voltado para o tratamento da informação (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Davenport e Prusak (2003), o conhecimento é considerado o bem mais valioso da organização, todavia, possui algumas características

¹ O Treinamento Policial Básico da PMMG é realizado para todos os policiais da ativa, cujos conteúdos são ministrados em biênios. O planejamento é realizado de forma que, ao final de cada biênio, todos os policiais tenham passado pelo treinamento proposto para aquele ciclo.

às quais tornam difícil o seu gerenciamento, o que demanda processos e ferramentas para implementação de estratégias que venham a facilitar o seu manuseio pela alta administração.

Destacam Davenport e Prusak (2003) que, por mais que pareça ser, a informação e conhecimento não são sinônimos e, dependendo de como a organização vai utilizar um ou outro, vai determinar o sucesso ou o fracasso de sua estratégia. A seguir, os autores definem o conhecimento como algo produzido pela experimentação de valores da organização.

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 6)

Terra (2005) aponta que, no campo empresarial, a gestão do conhecimento é considerada uma estratégia central para enfrentar o desafio da competitividade e acompanhar os avanços na tecnologia gerencial. Já no campo de desenvolvimento nacional, o autor indica a importância da gestão do conhecimento para o esforço governamental de promover a mudança do país para que caminhe rumo à sociedade do conhecimento, a partir de avanços nas tecnologias de informática e de telecomunicações, além da aplicação de teorias voltadas ao desenvolvimento da criatividade e aprendizado individual e organizacional.

De acordo com Nicolini (2014), a aprendizagem na organização é fortemente influenciada pela convivência entre os pares e muito ligada ao ambiente de trabalho e às formas de compartilhamento do conhecimento. Como explica o autor, a instrução que o profissional mais experiente passa no curso de formação não tem o mesmo significado do aprendizado situacional e imerso no local de trabalho, em interação com os colegas, onde o caminho do conhecimento é construído pelo saber prático do grupo.

A construção do conhecimento organizacional, de acordo com Choo (2006), é realizada quando há a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, produzindo-se novos conhecimentos a partir de

processos sociais que permitam tal transformação. Para o autor, conhecimento tácito é o pessoal, que é difícil de formalizar ou comunicar a outros, geralmente obtido após longo tempo de atividade do colaborador. Já o conhecimento explícito é o formal e que é fácil transmitir entre indivíduos e grupos, frequentemente codificado em fórmulas, regras e especificações. Ambos os tipos de conhecimento são complementares e a promoção de inovação depende da capacidade de sinergia dos conhecimentos, de modo a promover vantagem competitiva.

Nonaka e Takeuchi (1997) avançam nos pressupostos da transição do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. Desse modo, os autores apresentam quatro modos diferentes de conversão do conhecimento conforme descrevem a seguir:

(1) de conhecimento tácito em conhecimento tácito, que chamamos de socialização; (2) de conhecimento tácito em conhecimento explícito, que denominamos externalização; (3) de conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou combinação; e (4) de conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou internalização. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 68)

Um ponto importante destacado por Davenport e Prusak (2003) é com relação à transferência de conhecimento. De acordo com os autores, nem sempre é tarefa fácil fazer com que essa transferência aconteça, principalmente porque é necessário que as pessoas da organização conversem entre si, trocando experiências e práticas dentro de suas atividades na organização. A chave está na forma com que esses indivíduos conversam, escutam e se interessam no que o outro tem a dizer.

Davenport e Prusak (2003) dizem que a transferência de conhecimento através de interações entre colaboradores está ameaçada cada vez mais pela mudança dos gerentes para escritórios virtuais, que foi pensada pelas organizações para diminuir custos e buscar maior flexibilidade para os funcionários. Ocorre que esse movimento funcional está dificultando a interação entre os colaboradores em razão do distanciamento e foco exclusivo no atingimento de metas impostas pelas empresas. Segundo os autores, o desafio é identificar formas de compensar a

interação perdida e educar os funcionários para o retorno da transferência de conhecimento.

Há outras formas de estimular o compartilhamento de conhecimento em seus departamentos. De acordo com Davenport e Prusak (2003), podem-se criar locais e ocasiões para os funcionários interagirem informalmente, onde possa haver intercâmbio entre os participantes de modo espontâneo, como ocorre em feiras e fóruns abertos.

Observa-se, dessa maneira, que o conhecimento é um elemento fundamental de transformação da organização, uma vez que trabalha diretamente com a inovação e o desenvolvimento de competitividade entre as empresas, forçando a administração a trabalhar em novos processos, métodos e produtos de gestão.

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SEGURANÇA PÚBLICA

A prática de gestão do conhecimento na segurança pública foi impulsionada pelo governo federal a partir de 2003 quando foi proposta uma Política Nacional de Segurança Pública com foco na prevenção da violência e criminalidade como uma de suas prioridades, ganhando relevância e sendo tratada, desde então, de modo sistemático.

Por meio do Observatório Democrático de Práticas de Prevenção à Criminalidade, vinculado à Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), em 2005, foi traçado um perfil das práticas de prevenção da violência e da criminalidade, com o recorte nos responsáveis pela execução do projeto. Dessa maneira, foram identificadas 168 experiências envolvendo Secretarias Estaduais de Segurança Pública, Polícias Civis, Polícias Militares, Corpos de Bombeiros e algumas organizações não governamentais. Decorrem desse levantamento que 79,1% de todos os programas estão concentrados nas Polícias Militares, Corpos de Bombeiros e Polícias Civis dos estados, muito provavelmente em razão do número de unidades e da capilaridade dessas instituições no território nacional (BRASIL, 2005).

O levantamento ainda demonstrou que, dentre os problemas a serem resolvidos pelos programas de prevenção, houve o predomínio da atenção aos fatores vinculados ao tráfico e uso de drogas. Nas Polícias Militares,

especificamente, houve com frequência a menção do público jovem na descrição dos problemas a serem resolvidos, atingindo crianças e jovens de até 24 anos (BRASIL, 2005).

Dentre as dificuldades encontradas, foi verificado na pesquisa que, para a implementação dos programas de prevenção, dois tipos principais foram apontados, quais sejam: falta de articulação do programa e escassez de recursos humanos, físicos e materiais. No que se refere aos principais resultados, foram verificadas a legitimidade das ações frente ao seu público-alvo, interação ou participação da comunidade nas ações de prevenção implantadas e redução dos índices de violência e criminalidade. Quanto à localização espacial do público-alvo dos programas de prevenção, as práticas se concentraram, na sua maior parte, na área urbana (BRASIL, 2005).

A análise das informações decorrentes da pesquisa realizada pelo Observatório Democrático de Práticas de Prevenção à Criminalidade demonstra que as instituições responsáveis pela segurança pública têm envidado esforços para a construção de programas voltada para a prevenção da violência e criminalidade, dentro de suas possibilidades em termos de recursos humanos e financeiros, e que tem atingido bons resultados em termos práticos na redução dos índices criminais.

Tal relatório, ao ser difundido aos gestores de segurança pública, nada mais é do que uma atividade de transferência do conhecimento coordenada pela SENASP, em relação às práticas das instituições em seus programas de prevenção da violência e criminalidade. Isso propicia o fomento a discussões e debates sobre formas eficazes de aplicação dos programas voltados para a área, bem como a troca de experiências vivenciadas em relação aos obstáculos e o caminho para o sucesso.

As organizações policiais produzem seus próprios estudos para mapear a gestão do conhecimento. No âmbito da Polícia Militar de Minas Gerais, a gestão do conhecimento foi observada em várias áreas, os quais foram analisados em estudos científicos, processos e métodos, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Estudos com a temática de gestão do conhecimento na Polícia Militar de Minas Gerais

TÍTULO	AUTOR
O compartilhamento de informação através da socialização e externalização do conhecimento: estudo aplicado ao Hospital Juscelino Kubitschek de Oliveira	LUIZ (2004)
A Conversão do Conhecimento no Desenvolvimento de Serviço Preventivo da Polícia Militar de Minas Gerais	SILVA (2009)
A conversão do conhecimento na Polícia Militar de Minas Gerais: estudo aplicado à Diretoria de Recursos Humanos	DINIZ (2009)
Criação do conhecimento interorganizacional na segurança pública.	REIS (2009)
A gestão do conhecimento na Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito da Polícia Militar de Minas Gerais: Estudo sobre a implementação de um banco de talentos interno	FERNANDES (2011)
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	SANTOS (2020)
Criação do conhecimento organizacional nos serviços de segurança governamental do Gabinete Militar do Governador de Minas Gerais	CALIXTO JÚNIOR (2020)

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

ANÁLISE DE BOAS PRÁTICAS EXECUTADAS NA PMMG

O Centro de Treinamento Policial executa, bienalmente, o Treinamento Policial Básico (TPB), como forma de promover a atualização das técnicas e táticas de policiamento, tratando de aspectos doutrinários do cotidiano policial militar.

Um dos pontos teórico-práticos abordados no biênio 2018-2019 foi com relação às boas práticas preventivas executadas na corporação, onde foram apresentados projetos de sucesso e que geram impactos na comunidade (MINAS GERAIS, 2018).

A análise de boas práticas em segurança pública já foi tema de abordagem em alguns estudos e relatórios, os quais trouxeram como resultados a observação de aspectos quantitativos e qualitativos de redução da criminalidade, vantagens e obstáculos das instituições e pontos de inovação da experiência (SAPORI, 1997; BRASIL, 2009; USP, 2003; ROCHA, 2016).

Desse modo, traduz-se numa tendência o mapeamento de boas práticas em segurança pública, o que foi realizado no Centro de Treinamento Policial (CTP), com o intuito de difundir para os gestores e demais policiais militares. Tal proposição vai ao encontro do pensamento de Davenport e Prusak (2003) que propuseram a criação de ambientes favoráveis à transferência de conhecimento dentro das organizações. Assim, as práticas puderam ser conhecidas e discutidas entre os policiais que participaram do treinamento no CTP.

Decorrente do trabalho de coleta de informações, para elaboração do Guia de Treinamento para o biênio 2018/2019 realizada pelo CTP, reuniu-se dados de projetos executados nas unidades da Polícia Militar no estado de Minas Gerais, os quais foram analisados 73 projetos os quais passam a ser analisados a seguir.

Para a presente análise, todos os projetos foram categorizados em tipos de prática, sendo estabelecidas as seguintes variáveis: projeto social, estratégia de policiamento, rede de proteção, prevenção qualificada e dicas PM. Num primeiro exame, observou-se que a grande maioria dos projetos foram implementados no espaço urbano, em que pese haver práticas na zona rural, mas em menor número. O tipo de prática no espaço urbano que mais se destacou foi o de projeto social, buscando alcançar as comunidades dentro da responsabilidade territorial da unidade policial. A segunda maior prática está na busca por inovações na estratégia de policiamento na zona urbana, provavelmente, tendo em vista que esse espaço seja o que concentra maior índice de criminalidade.

Tabela 1 - Tipo de prática e aplicação no espaço geográfico (2016-2017)

TIPO DE PRÁTICA	RURAL	URBANA	URBANA E RURAL	TOTAL
Projeto social	-	34	-	34
Estratégia de policiamento	3	15	2	20
Rede de proteção	4	8	-	12
Prevenção qualificada	1	-	5	6
Dicas PM	-	-	1	1
Total	8	57	8	73

Fonte: Centro de Treinamento Policial – APM e adaptado pelo autor (2021).

A análise seguinte diz respeito ao público-alvo das práticas policiais. Observa-se que o maior número de projetos atinge como público-alvo crianças e adolescentes, o que demonstra a preocupação com a prevenção criminal envolvendo essa parcela da população. A comunidade local foi o segundo maior público-alvo dos projetos tendo, juntamente com os projetos envolvendo crianças e adolescentes, alcançado 75,34% do total. Verifica-se, ainda, que os tipos de prática que mais concentraram esses dois públicos foi o projeto de cunho social e de estratégia de policiamento.

Tabela 2 - Tipo de prática e público-alvo (2016-2017)

TIPO DE PRÁTICA	INFRATORES	COMERCIANTES	COMUNIDADE ESCOLAR	COMUNIDADE LOCAL	COMUNIDADE RURAL	CRIANÇA E ADOLESCENTE	TOTAL
Projeto social			2	12		20	34
Estratégia de policiamento	1		1	16	2		20
Rede de proteção		6	1	3	2		12
Prevenção qualificada	1		1	1	1	2	6
Dicas PM				1			1
Total	2	6	5	33	5	22	73

Fonte: Centro de Treinamento Policial – APM e adaptado pelo autor (2021).

Dentro dos resultados obtidos com a implementação dos projetos, verificou-se que o maior impacto foi observado na interação comunitária, seguido da melhoria da sensação de segurança e redução criminal. O envolvimento com a comunidade nos problemas de segurança pública foi preponderante nas iniciativas dos policiais militares que colocaram em prática seus respectivos projetos.

Tabela 3 - Tipo de prática e resultados atingidos (2016-2017)

TIPO DE PRÁTICA	AUMENTO DAS AÇÕES E OPERAÇÕES	INTERAÇÃO COMUNITÁRIA	MAPEAMENTO CRIMINAL	REDUÇÃO CRIMINAL	SENSAÇÃO DE SEGURANÇA	TOTAL
Projeto social		33		1		34
Estratégia de policiamento	3	2	1	5	9	20
Rede de proteção		2	2	4	4	12
Prevenção qualificada		1	2	2	1	6
Dicas PM					1	1
Total	3	38	5	12	15	73

Fonte: Centro de Treinamento Policial – APM e adaptado pelo autor (2021).

Da análise dos projetos, obteve-se um repertório de conhecimentos decorrente das boas práticas executadas pelos policiais militares no seu ambiente de trabalho. Nota-se que muito do que foi executado faz parte da

percepção das necessidades e preocupações dos que estão à frente dos projetos e possibilitou a descoberta de soluções para problemas locais, com envolvimento de comunidades e parceiros públicos e privados. O passo seguinte para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, como apontado por Nonaka e Takeuchi (1997), mas que ainda se constitui num desafio para a Polícia Militar, apesar dos esforços de compartilhamento do conhecimento tal como realizado pelo CTP no seu treinamento bienal.

CONCLUSÃO

As organizações contemporâneas têm investido cada vez mais na gestão do conhecimento como elemento estratégico para ser traduzida em vantagem competitiva. Nesse ponto, as organizações colocam prioridade nos seus processos baseados em comportamentos que facilitem a transformação de conhecimento tácito em explícito.

Na segurança pública, algumas iniciativas estão sendo levantadas no sentido de realizar o mapeamento de práticas que levem a casos de sucesso em atividades. Os resultados de tais estudos demonstram que é possível construir aprendizado e transferência de conhecimento através dessas práticas e que podem ser compartilhadas entre integrantes das instituições.

Na Polícia Militar de Minas Gerais, várias iniciativas são realizadas nas unidades da corporação. A partir do que foi analisado, observou-se que grande parte das práticas está sendo realizadas no espaço urbano, com prevalência do aspecto preventivo e tendo como público-alvo a comunidade local. Mesmo com a prevalência de atividades preventivas de criminalidade, o maior impacto das práticas foi na interação comunitária, mesmo que em longo prazo, possa repercutir na diminuição de incidência criminal.

Do ponto de vista da gestão do conhecimento, o compartilhamento de boas práticas executadas pelo CTP no seu treinamento bienal é uma forma de transferência de conhecimento que proporciona o desenvolvimento do aprendizado organizacional da Corporação, pois possibilita a interação entre os indivíduos de forma eficaz.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. *Boas práticas do sistema penitenciário nacional*. Brasília, 2009.

BRASIL. Ministério da Justiça. Departamento Penitenciário Nacional. Perfil das práticas cadastradas no Observatório Democrático de Práticas de Prevenção à Violência e Criminalidade. Brasília, 2005. Disponível em <https://www.novo.justica.gov.br/sua-seguranca-2/seguranca-publica/senasp-1/perfilpraticas.pdf>. Acesso em 02/02/21.

CALIXTO JÚNIOR, Israel. *Criação do conhecimento organizacional nos serviços de segurança governamental do Gabinete Militar do Governador de Minas Gerais*. 2020. 85f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública) – Centro de Pesquisa e Pós-graduação da Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 2020.

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

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

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial*. Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Métodos e aplicações práticas. 26ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DINIZ, Ângela Maria Souza. *A conversão do conhecimento na Polícia Militar de Minas Gerais: estudo aplicado à Diretoria de Recursos Humanos*. Belo Horizonte, 2009, 117f. Monografia (Especialização em Gestão de Segurança Pública) - Academia de Polícia Militar de Minas Gerais/Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte: APM-MG/FJP, 2009.

FERNANDES, Carlos Eduardo. *A gestão do conhecimento na Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito da Polícia Militar de Minas Gerais: Estudo sobre a implementação de um banco de talentos interno*, 2011, 135f. Monografia (Especialização em de Segurança Pública) – Academia de Polícia Militar de Minas Gerais/Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte: APM-MG/FJP, 2011.

LUIZ, Adeli Sílvia. *O compartilhamento de informação através da socialização e externalização do conhecimento: estudo aplicado ao Hospital Juscelino Kubitschek de Oliveira*. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2004.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. *Guia de Treinamento Policial Básico*. Academia de Polícia Militar, 272 p. Il. Ref. ao 9º. Biênio: 2018/2019. Belo Horizonte, 2018.

NICOLINI, Alexandre Mendes. Podem indivíduos e suas práticas promoverem aprendizagem social? In: *Gestão do conhecimento, capital intelectual e ativos intangíveis. Teorias, métodos e debates sobre a geração de valor nas organizações contemporâneas*. Org. José Francisco Rezende. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

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

REIS, Gilberto Protásio. *Criação do conhecimento interorganizacional na segurança pública*. 2009. Dissertação (Especialização em Gestão da Informação) - Programa de Mestrado em Administração Pública, Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2009.

ROCHA, Claudionor. *Boas práticas em Segurança Pública*. Estudo técnico. Brasília: Câmara dos Deputados: 2016. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/estudos-e-notas-tecnicas/publicacoes-da-consultoria-legislativa/areas-da-conle/tema21/boas-praticas-em-seguranca-publica>. Acesso em: 02 fev. 2021.

SANTOS, Washington Ferreira dos. *A conversão do conhecimento operacional entre as atividades de inteligência de segurança pública e de planejamento do emprego operacional na Polícia Militar de Minas Gerais*. 2020. 153f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública) – Centro de Pesquisa e Pós-graduação da Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 2020.

SAPORI, Luís Flávio. *Segurança Pública no Brasil*. Desafios e perspectivas. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

SILVA, Armando Leonardo L. A. F. da. *A Conversão do Conhecimento no Desenvolvimento de Serviço Preventivo da Polícia Militar de Minas Gerais*. 2009. 154f. Dissertação (Especialização em Gestão da Informação) -

Programa de Mestrado em Administração Pública, Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2009.

TERRA, J. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos_alunos/doc_1409867924.pdf. Acesso em: 02 mar. 2021.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP. Núcleo de Estudos da Violência. *Mapeamento e Análise de Experiências e Boas Práticas de Redução da Impunidade e da Violência Institucional contra Crianças e Adolescentes*. São Paulo, 2003.

CAPÍTULO IV

A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO SUPORTE ESTRATÉGICO PARA A TOMADA DE DECISÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE CONTEXTUAL

Júlio Cezar Vilela Pereira

INTRODUÇÃO

A globalização, o desenvolvimento tecnológico e as transformações da sociedade, requerem, de todas as instituições, especialmente as públicas, uma prestação de serviços cada vez melhor e mais focada nas demandas da sociedade. Nesse contexto, gerir o conhecimento, de forma estratégica, em um mundo de difusão de informações instantâneas e múltiplas, com as propagações em tempo real, torna-se um grande desafio às instituições modernas que buscam sustentabilidade e legitimidades competitivas, por intermédio de avaliação e identificação dos seus conhecimentos e das melhorias necessárias dos processos, em suas diversas dimensões.

Gerir o conhecimento pode ser considerado importante ferramenta de uma organização, pela possibilidade de manutenção e o impulsionamento das estratégias, para o desenvolvimento organizacional, de forma sustentável e inovadora. Por meio da aprendizagem organizacional e do aperfeiçoamento dos processos (internos e externos), é possível que as instituições, em todos os níveis e setores, aprimorem-se, tornem-se competitivas, ao ponto de manterem-se no mercado e concentrem suas ações na aquisição, difusão e manutenção do conhecimento, este como um potente ativo intangível.

A essência de todo esse conteúdo aplica-se, com primazia, na Administração Pública, em razão do fato de que a atualidade exige, dos gestores, a busca constante por tomadas de decisões estratégicas assertivas, especialmente na construção de formas e métodos racionais de aplicação

dos recursos, com destaque para a utilização de seu maior patrimônio: o capital humano.

Nesse entendimento, investir no capital humano e, por conseguinte, na gestão do conhecimento, faz com que a organização tenha a possibilidade de desenvolver-se, com sustentabilidade e eficiência, provida de decisões lastreadas por base consistente e técnica.

Na busca pela excelência da prestação dos serviços, o que se espera de uma organização, preocupada com sua manutenção e desenvolvimento sustentável é que se opere com ativos fixos baixos e com os ativos intangíveis em alta, com aproveitamento dos recursos existentes e destaque para o capital intelectual que, somado ao capital intangível, possam fornecer, às empresas e organizações, uma credencial de desenvolvimento e permanência no mercado, com qualidade e eficiência.

Diante dessas premissas, tem-se como pergunta chave a este estudo a seguinte indagação: a gestão do conhecimento é suporte estratégico para a tomada de decisão na Administração Pública?

O objetivo proposto para o presente trabalho foi de identificar a importância da gestão do conhecimento, na tomada de decisão estratégica, para a Administração Pública. Cabe destacar que o presente trabalho se concentrou na pesquisa bibliográfica, de forma que o estudo está direcionado a autores que lecionam sobre o tema, com ênfase em artigos e livros. Assim, considerando-se que os ativos tangíveis estão menos acessíveis, do ponto de vista econômico/financeiro e a busca por fazer mais com menos é incessante, eis os desafios postos na era moderna às instituições e a seus colaboradores.

CONSIDERAÇÕES SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA

Em conformidade com o entendimento de Tavares (2010, p. 22), o qual exaspera, ao deliberar que a gestão estratégica consiste num “conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo”, percebe-se que este modelo de gestão

emergiu, numa busca para superar o entrave apresentado pelo planejamento estratégico da sua implantação.

Este autor afirma, ainda, que a grande contribuição da gestão estratégica está em assegurar a ocorrência de mudanças organizacionais necessárias, bem como a participação dos vários níveis envolvidos no processo decisório.

A estratégia, para Mintzberg *et al.* (2006), é estudada sob frentes de discussões, fundadas na sua formulação organizacional, estampadas sob o aspecto do plano, pretexto, padrão, posição e da perspectiva.

A estratégia, como plano, é uma ação planejada, sob o formato de uma diretriz, deliberada pela alta administração, que irá nortear as táticas de determinada unidade gerencial e pode ser geral ou específica.

A estratégia, como pretexto, observa o caráter específico, definida para o alcance de determinado objetivo. Quando há a ampliação de seu campo de abrangência, envolvendo diferentes agentes, a estratégia é considerada como padrão e tem, como objetivo, a análise do desempenho de planos anteriores.

A estratégia, vista como posição, ocorre com a análise do ambiente no qual a organização está inserida, definindo bem seu principal alvo de atuação, no ambiente de negócio.

A definição de estratégia, vista como perspectiva, está vinculada à forma de construção da identidade organizacional, enquanto um diferencial em que se objetiva a fidelização de clientes (MINTZBERG *et al.* 2006).

Mintzberg *et al.* (2006), ao enfatizar a estratégia organizacional ou corporativa, descreve que ela seria resultante de uma série de decisões que vão definir o caráter e a imagem central de uma organização e explicita que:

A estratégia corporativa é um modelo de decisões de uma organização, que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a organização vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades. (MINTZBERG *et al.* 2006. p. 78)

Pelo entendimento contextual que se apresenta na definição acima, as organizações de um único negócio não possuem este patamar de estratégia.

É importante destacar que, em uma instituição, nem todas as ações desenvolvidas são resultantes de um planejamento formal. Muitas vezes, boa parte das ações estratégicas emerge de demandas que surgem no cotidiano ou em resposta à dinâmica do ambiente externo.

As estratégias emergentes são ações praticadas na dinâmica das organizações, sem terem sido planejadas e que, posteriormente, uma vez bem-sucedidas, passam a se integrar ao esforço de planejamento da instituição. As estratégias emergentes e evolutivas passam por um processo analítico de formalização, conforme descreve Mintzberg (2010).

A estratégia deliberada focaliza o controle – certificando-se de que as intenções gerenciais são realizadas em ação – ao passo que a estratégia emergente focaliza o aprendizado – compreensão por meio da execução de ações regidas pelas intenções. (MINTZBERG, 2010, p. 187)

Este mesmo autor acrescenta, ainda, que a estratégia emergente só pode ser associada ao aprendizado na interface entre o pensamento e a ação, combinando, sistematicamente, reflexão e resultado.

Entende-se, portanto, a gestão estratégica como um processo contínuo e adaptativo, que formula e implementa estratégias para atingir missão, objetivos e metas (estratégias planejadas ou deliberadas), apoiada num contexto de permanente mudança, em que haja flexibilidade necessária para fazer frente à dinamicidade dos ambientes interno e externo (estratégias emergentes), o que se origina o planejamento estratégico ou a programação estratégica.

A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO BASE PARA O PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Estado é composto por diversos componentes que o possibilitam gerir a prestação dos serviços públicos à sociedade. Nesse íterim, a Administração Pública é a composição de todo esse ferramental do Estado, que o possibilita a cumprir com as missões para a qual foi criada.

No Brasil, vê-se a definição tripartite dos poderes (Poder Legislativo, Poder Judiciário e Poder Executivo), cada qual com sua finalidade e composição específicas, cujos preceitos devem girar em torno da integração e harmonia, principalmente para bem prestar os serviços públicos que lhes são afetos.

Com a ocorrência da reforma administrativa, cujo foco principal foi o respaldo à supremacia e à indisponibilidade dos interesses públicos, houve a transformação do sistema burocrático, arraigado para uma administração mais profissional, gerencial, que apregoa a credibilidade, por intermédio das ações dos agentes, para gerar confiança às pessoas, com controle e responsabilidade, especialmente, na tomada de decisões.

Nessa perspectiva de coordenação e desenvolvimento de ações estratégicas na Administração Pública, corroborando com o entendimento de autores ligados à gestão do conhecimento, entende-se que ela potencializa o uso do conhecimento, em consonância e suporte às ferramentas ligadas à tecnologia da informação, cujos resultados são vantagens estratégicas na tomada de decisões, nos diversos setores da Administração Pública.

Wiig (2000) enfatiza que a Gestão do Conhecimento traz novas possibilidades e fornece praticidade na consecução de entregas em produtos e serviços, que podem beneficiar muito a tomada de decisão e realização, na Administração Pública. O conhecimento torna-se uma nova responsabilidade da gestão, de modo que os serviços públicos sejam mais eficientes e a sociedade tenha suas necessidades supridas.

Em detrimento do processo de implantação, nas empresas, a gestão do conhecimento conduz as dinâmicas e interfaces corporativas praticadas por todos para uma mudança cultural, que perpassa por um comprometimento de toda a organização.

O desenvolvimento do ambiente organizacional, que busca uma sinergia entre valores individuais e valores de grupo, desencadeia uma tendência de nivelamento do conhecimento entre os colaboradores da organização, promovendo o mútuo crescimento.

Para Fialho (2001), a gestão do conhecimento fica na dependência da gestão da tecnologia da informação, de modo que esta permita às pessoas

romperem com paradigmas e dispor-se a criar formas de viver, para vencerem obstáculos e aprimorarem-se, continuamente.

A gestão do conhecimento envolve gerir o conhecimento dos processos de negócio da empresa ou organização e sua principal missão é buscar a promoção de suas melhorias, através da utilização do seu capital humano e estrutural, com aumento contínuo da competência organizacional.

A empresa moderna, que trabalha com a gestão do conhecimento, precisa saber o que ela possui como saber, para extrair o máximo proveito de seus bens intangíveis.

A visão mais adequada a esse processo organizacional está pautada na identificação e mapeamento de seus ativos intelectuais, na facilitação ao acesso a informações corporativas e ao compartilhamento de experiências e tecnologia, aplicando investimento em treinamento, incentivando a criatividade e a inovação e criando, desse modo, novos conhecimentos, que possibilitarão tomadas de decisões pautadas em realidades e cenários correlatos.

Assim, as empresas têm como propulsor, para o futuro, o seu “capital intelectual”, diferenciando-se, no mercado, pelo que sabem e tendo o conhecimento como sua maior vantagem competitiva.

Importante mencionar que a inovação e a difusão de conhecimentos promovem o crescimento organizacional, que tem por base as habilidades, as atitudes e os próprios conhecimentos adquiridos pelos indivíduos, no trabalho realizado.

Muitas empresas, especialmente no setor público, ainda não reconhecem o conhecimento como parte de sua estratégia e, menos ainda, o utilizam para as tomadas de decisões, não possuindo indicadores qualificados e adequados, visando ações futuras. A rapidez na obtenção desses indicadores, ação pressionada pela concorrência, permitirá maior agilidade e assertividade na tomada de decisão.

Para Terra (2001) e Alvarenga Neto e Vieira (2011), modelos de Gestão do Conhecimento do setor público podem chegar na “Mensuração de Resultados” e, por conseguinte, na melhoria de processos, de produtos e de serviços. Correlacionado a todas estas perspectivas, muitas formas de

avaliações e de comparações poderão ser propostas, sejam na análise de metas, indicadores, resultados anteriores próprios e/ou de outras organizações (NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY, 2006), o que significa potencialização de informações e critérios para as tomadas de decisões.

Complementando esta consideração, a *Asian Productivity Organization* (APO, 2009) identifica alguns resultados organizacionais, com a aplicação da Gestão do Conhecimento, que se volta à utilidade nas tomadas de decisões estratégicas, especialmente, na Administração Pública, tais como:

- Aumento da produtividade, mediante redução de custos, aumento da efetividade, uso mais eficiente dos recursos (incluindo conhecimento), melhoria do processo de decisão e aumento na rapidez da inovação;
- Aumento da lucratividade, como resultado da produtividade, da qualidade e das melhorias na satisfação do cliente;
- Aumento da qualidade dos produtos e serviços, como resultado da aplicação do conhecimento, para melhorar os processos de trabalho e de relacionamento com os clientes;
- Manutenção do crescimento, como resultado de uma maior produtividade, aumento da lucratividade e melhora da qualidade de produtos e serviços. (APO, 2009)

Dessa forma, um processo decisório, permeado pela gestão do conhecimento, possibilitará à Administração Pública a disposição de tempo adicional e assertividade, nas tomadas de decisões e prestação de serviços à população, com qualidade e eficiência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo proposto para o presente trabalho foi, de forma geral, identificar a importância da gestão do conhecimento à tomada de decisão estratégica, na Administração Pública.

Apesar de haver toda uma estrutura administrativa voltada para as tomadas de decisões estratégicas, na Administração Pública, elas ocorrem sem o suporte formal de uma abordagem científica e não possuem claras demonstrações de sistematização do conhecimento específico, o que a

sujeita a competências individuais e não internalizadas, por todos os envolvidos nos processos específicos.

Esta constatação corrobora com o fato de que a aplicabilidade de teorias de gestão de conhecimento é necessária e viável, haja vista a necessidade de aprimoramento e evolução dos métodos, permitindo que se crie uma cultura organizacional de eficiência e eficácia, com melhoria constante e avaliação de resultados do trabalho de cada envolvido colaborador da Administração Pública, de uma forma geral.

Além da produtividade, a redução de custos em atividades rotineiras e em processos manuais influencia, diretamente, o resultado financeiro das organizações e, conseqüentemente, sua eficiência.

Assim, a gestão do conhecimento, como suporte estratégico para a tomada de decisão na Administração Pública, respalda-se no principal objetivo que é o de aprimorar a prestação de serviços, cujos preceitos e conhecimentos agregados constituem-se importantes ferramentas propulsoras da organização, capazes de manterem e promoverem o desenvolvimento, de forma sustentável, somado à qualidade dos processos, que proporcionarão melhoria no seu desempenho, ao longo dos anos.

Por fim, conclui-se que a organização que detiver, difundir e souber gerir o conhecimento, de forma adequada, terá êxito em suas gestões, especialmente, na Administração Pública.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. de; VIEIRA, J. L. G. V. *Building a knowledge management (KM) model at Brazil's Embrapa (Brazilian Agricultural Research Corporation): towards a knowledge-based view of organizations*. Electronic Journal of Knowledge management, EJKM, v. 9, n. 2, p. 7-37, 2011.

ANSOFF, I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

APO - ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. *Knowledge management: facilitator's guide*. 2009. Disponível em: http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm. Acesso em: 16mar. 2021

- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. *Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia*. São Paulo: Makron Books Ltda, 1993.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FERREIRA FILHO, M. G. *Curso de direito constitucional*. 26. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- FIALHO, Francisco Antônio P. *Gestão estratégica do conhecimento*. Florianópolis, 2001. Apostila (Disciplina de Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.
- MINTZBERG, Henry. *Safári de Estratégias: um roteiro na selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, Henry. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. *Baldrige National Quality Program's Criteria for Performance Excellence*. Gaithersburg, 2006.
- TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica*. 3ª ed. 434 p. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio, 2001.
- WIIG, K. M. Introducing Knowledge management into the enterprise. In: LIEBOWITZ, J. (Ed.). *Knowledge management handbook*. John Wiley & Sons: CRC, 2000.

CAPÍTULO V

PROCESSO DECISÓRIO A PARTIR DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

Juarí Alexandre Santos

INTRODUÇÃO

O ser humano toma decisões a todo instante, estando elas relacionadas a todos os aspectos de sua vida. Conceituando o homem como um ser biopsicossocial, as decisões orbitam, portanto, em três esferas: biológica, psicológica e social (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011).

Nessa mesma lógica, todas as atividades desenvolvidas por uma organização em seus diversos níveis hierárquicos, são essencialmente processos de tomada de decisão e de resolução de problemas, que inclusive possibilitam uma constante reorientação de objetivos (SIMON, 1965).

Convergingo essas duas concepções (individual e organizacional), é possível pensar as organizações como sendo organismos ou sistemas vivos, ou seja, organismos abertos ao seu meio ambiente, tendo, deste modo mais condições de sobreviver, sendo, portanto, as organizações vistas como sistemas de tomadas de decisão (MORGAN, 1996).

Nesse complexo contexto também se situa a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), que está estruturada em três níveis decisórios: direção geral (Comando Geral) de onde emanam as decisões estratégicas, direção intermediária (Regiões e Diretorias) de onde decorrem as decisões táticas, e por fim o nível de execução (Batalhões e Companhias Independentes) de onde derivam as decisões operacionais (MINAS GERAIS, 2019).

As decisões tomadas na PMMG têm desdobramentos em todos os seus cenários de atuação, impactando, deste modo diretamente na qualidade de vida do cidadão, por meio dos indicadores sociais. Destaca-se ainda que os indicadores possuem interesse teórico para pesquisa acadêmica (relevância científica) e programático para formulação de estratégias

públicas (relevância política) o que por seu turno justifica a pesquisa em curso, considerando que a Segurança Pública está entre as três áreas governamentais mais relevantes para o cidadão brasileiro (JANUZZI, 2012).

Assim, este trabalho, de natureza aplicada, sobre o tema Gestão do Conhecimento, tem como motivação inicial a necessidade de estudar o processo decisório a partir da gestão do conhecimento na Polícia Militar de Minas Gerais, processo esse, que visa soluções mediatas e imediatas para problemas diversos no campo da segurança pública. A pesquisa constitui-se parte da linha de pesquisa sobre gestão de organizações públicas do Estado e orienta seus esforços sobre o conhecimento de aspectos relevantes desse sistema através de instrumentos normativos e estruturas organizacionais integradas.

A corrente análise científica busca responder ao seguinte problema de pesquisa: Como se desenvolve sistemicamente o processo decisório a partir da gestão do conhecimento na Polícia Militar de Minas Gerais?

A pesquisa tem como objetivo geral investigar os conceitos, metodologias e documentos normativos que orientam o trabalho de comando na PMMG, com base na relação entre o processo decisório e a gestão do conhecimento. Especificamente, tem ainda os seguintes objetivos: estudar e compreender, a partir da gestão do conhecimento, os principais modelos de tomada de processo decisório empregados na administração contemporânea, que subsidiam a formulação de parâmetros institucionais para a tomada de decisão; bem como identificar e interpretar os instrumentos existentes na PMMG que orientam o trabalho de comando, e por seu turno o processo decisório.

Em busca de tais proposições, tem-se como principal estratégia metodológica a documentação indireta caracterizada pela pesquisa documental através de um intenso estudo de fontes primárias, e, sobretudo caracterizada pela pesquisa bibliográfica por meio de profunda imersão em fontes secundárias publicadas por renomeados pesquisadores acerca dos temas centrais da pesquisa em curso.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que norteia o estudo científico em pauta versa sobre a Gestão do Conhecimento e a Tomada de Decisões, sendo ambas as áreas extremamente necessárias ao fiel cumprimento e ao perfeito entendimento do trabalho. Assim, num recorte inicial e introdutório, enfatiza-se que a administração pública, aqui inserida a PMMG, “deve estar apta para responder com agilidade e qualidade ao novo usuário que se apresenta. Para consegui-lo, precisa estar comprometida com modernas práticas de gestão, distanciando-se, cada vez mais, do antigo modelo burocrático” (SCHLESINGER *et al*, 2008, p. 36).

Portanto, ao constituir-se como disciplina científica, a gestão define-se por seu objeto – “fazer a instituição funcionar com eficiência – e se subdivide em áreas especializadas, tais como a gestão estratégica, a gestão de produção, a gestão comercial, a gestão do pessoal, e mais atualmente a gestão do conhecimento” (GAULEJAC, 2007, p. 64).

Gestão do conhecimento

A gestão estratégica do conhecimento tem como objetivo maximizar a utilização do conhecimento em conjunto com ferramentas de Tecnologia da Informação, proporcionando uma vantagem estratégica (BUENO *et al*, 2004).

Logo, a gestão do conhecimento pode ser vista como “uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade” (MURRAY, 1996, p. 4).

Para tanto, faz-se de suma importância distinguir e caracterizar os três elementos presentes na gestão do conhecimento, quais sejam: dado, informação e conhecimento, considerando que o debate em torno de tais diferenciações é bastante antigo. Conhecimento não é dado nem informação. “Dados são números. Informação é um dado contextualizado. Conhecimento é a informação organizada, sintetizada ou sumarizada para

acrescentar a ela compreensão, confiança ou constância” (BERGERON, 2003, p. 10).

Conforme Tiwana (2002), o dado é único e tão somente um conjunto de registros estruturados de uma transação. Ressalta-se que em virtude dessa falta de um contexto os dados nada refletem a respeito da “própria importância ou irrelevância. Porém, os dados são importantes para as organizações – em grande medida, certamente, porque são matéria-prima essencial para a criação da informação” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 3).

Para Bergeron (2003) a informação pode ser conceituada como sendo um conjunto de dados contextualizados, explanados e interpretados. A informação pode também ser conceituada como uma mensagem, logo, possui um remetente e um destinatário, visando assim influenciar na maneira como o destinatário recebe e interpreta algo. Originariamente a palavra “informar” significa “dar forma a”, portanto a informação visa “dar formar ao conteúdo” para o seu destinatário interpretá-lo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Choo (2006) explica que o conhecimento habita a mente das pessoas, sendo que este conhecimento pessoal precisa ser convertido em um conhecimento codificado que possa ser compartilhado e transformado em inovações. Conforme Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é uma combinação de experiências, valores, informação contextual e entendimentos específicos que possibilitam avaliar e incorporar novas experiências e informação. Nas organizações, ele está contido em documentos, repositórios, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Ainda de acordo com tais autores, o conhecimento deriva da informação e esta por sua vez deriva do dado.

Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram uma teoria acerca da criação do conhecimento, na qual ocorre uma constante interação entre duas dimensões: epistemológica e ontológica, sendo que a primeira está dividida entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, e a segunda trata-se do conhecimento individual, de grupo, organizacional e interorganizacional.

Ainda conforme os autores, o conhecimento tácito é de caráter pessoal, específico ao contexto e, portanto, difícil de ser formulado e comunicado, envolvendo tanto elementos técnicos quanto cognitivos. Já o conhecimento explícito, ou codificado, refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) estabelece que a criação do conhecimento ocorra por meio de uma interação em espiral entre as dimensões ontológicas e epistemológicas, sendo que tal processo envolve quatro diferentes padrões de interação, também chamados de modos de conversão, a saber: socialização (tácito para tácito): processo de compartilhamento de experiências através da interação entre pessoas, sem, entretanto, utilização de linguagem codificada; exteriorização (tácito para explícito): pode ser entendida como um processo de criação de conceitos e é frequentemente disparado pelo diálogo e pela reflexão coletiva; combinação (explícito para explícito): processo de criação de novos conhecimentos explícitos por meio da junção, categorização, reclassificação e síntese de conhecimentos explícitos existentes; e interiorização (explícito para tácito): neste processo é fundamental que o conhecimento seja verbalizado, exposto em documentos e em manuais, uma vez que a documentação auxilia o indivíduo a interiorizar (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Assim, ao longo dos últimos anos uma série de tecnologias, ferramentas e instrumentos gerenciais foram desenvolvidas, tais como: Brainstorming; Diagrama de Pareto; Diagrama de Ishikawa; Carta de controle; Lista de Verificação; Matriz SWOT; Matriz TGN; Matriz BASICO; Matriz de Decisão; Plano de Ação 5W2H, dentre outros. Estes visam não somente a qualidade da gestão de maneira geral e ampla, mas, sobretudo a geração e criação do conhecimento para sua utilização estratégica, principalmente concernente à tomada de decisão.

Organização do conhecimento

O conceito de organização do conhecimento está definido em dois níveis, um primeiro mais superficial, no qual a organização do conhecimento pode ser entendida como sendo aquela que detém

informações e conhecimentos que a fazem, portanto, bem-informada e capacitada quanto à percepção e discernimento. E um segundo mais profundo, no qual a organização do conhecimento detém informações e conhecimentos que lhe dão uma vantagem, fazendo com que ela atue com criatividade e inteligência (CHOO, 2006).

Referente à organização do conhecimento observam-se as três diferentes áreas nas quais a criação e o uso da informação têm uma função estratégica na expansão da organização:

Primeiro, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. A segunda arena do uso estratégico da informação é aquela em que a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. A terceira arena do uso estratégico da informação é aquela em que as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes. (CHOO, 2006, p. 27)

A capacidade de adaptação ao ambiente dinâmico e globalizado impõe às organizações a necessidade de criarem significado constantemente, corroborando, portanto, a primeira das três áreas de uso da informação adotada por Choo (2006), assim, destaca-se que:

O objetivo das organizações, vistas como sistemas de criação de significado, é criar e identificar fatos recorrentes, de modo a estabilizar o ambiente e torná-los mais previsíveis. Um fato perceptível é aquele que lembra algo que já aconteceu antes. (WEICK, 1995 *apud* CHOO, 2006, p. 32)

A segunda arena do uso estratégico da informação explicada por Choo (2006) diz respeito à geração do conhecimento. Conforme o autor, a construção ou geração do conhecimento é alcançada quando há o reconhecimento do relacionamento sinérgico entre conhecimento tácito e conhecimento explícito dentro da organização, “e quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito” (CHOO, 2006, p. 37).

Na terceira e última arena encontra-se a tomada de decisões que é estruturada por regras e rotinas, sendo estas selecionadas por significados, agendas e identidades comuns. As novas habilidades e os novos

conhecimentos propiciam às organizações novas possibilidades, tanto de ação, quanto de resultados. Observa-se nesse sentido, a extrema necessidade de contínuo e constante aperfeiçoamento do ser humano no que tange “ao acúmulo de conhecimentos necessários à tomada de decisão, e principalmente em relação à sua capacidade de aprender por conta própria”, especialmente para lidar com alternativas múltiplas e consequências opostas (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p. 94).

Choo (2006) destaca que no campo teórico, toda decisão deve ser tomada de maneira racional, baseada em informações completas acerca dos objetivos da organização, das alternativas razoáveis, dos resultados prováveis e ainda relativas à importância dos resultados para a organização. Todavia, na prática, a racionalidade da decisão é comprometida pelos diversos interesses, pelas negociações entre pessoas e grupos, e especialmente pela falta de informações. Assim, no processo decisório as organizações buscam e avaliam informações para tomar decisões importantes. Nessa perspectiva, a Gestão do Conhecimento e o Processo Decisório apresentam-se como variáveis preparatórias para o direcionamento das empresas às Organizações de Conhecimento.

Podemos destacar, dessa forma, que informação e conhecimento são recursos essenciais às organizações no processo de tomada de decisão. A informação é insumo básico do processo decisório, constante nas organizações, sendo indispensável aos decisores dispor de informações confiáveis, adequadas, em tempo certo, para que possam tomar decisões eficazes e eficientes. (ANGELONI, 2002 *apud* ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p. 105)

ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Paradigma de pesquisa

De acordo com Kuhn (2003, p. 8) o termo paradigma refere-se “às realizações científicas universalmente reconhecidas que fornecem problemas e soluções-modelo para uma comunidade de profissionais”, sendo que no campo da pesquisa científica há dois principais paradigmas ou filosofias de pesquisa, o positivista e o fenomenológico.

A presente pesquisa classifica-se metodologicamente quanto ao paradigma como fenomenológica, uma vez que o estudo em pauta se vale de métodos de pesquisa que são “uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, traduzir e, de outro modo, entender o significado e não a frequência de determinados fenômenos que acontecem com mais ou menos naturalidade no mundo social” (VAN MAANEN, 1983 *apud* COLLIS; HUSSEY, 2003, p. 59).

Tipo de pesquisa

Quanto ao processo o trabalho em curso classifica-se como qualitativo, tendo em vista que por meio de uma profunda imersão dogmática, a pesquisa envolve examinar conceitos reais e refletir as percepções teóricas, sendo mais subjetiva e possuindo informações extremamente qualificadas. Na pesquisa qualitativa um fenômeno pode ser mais bem entendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser considerado numa perspectiva integrada. O pesquisador vai captar o fenômeno estudado a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista importantes. Os dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno (GODOY, 1995).

Técnicas de coleta de dados

Como técnica de coleta de dados utilizou-se a documentação indireta, caracterizada, sobretudo pela não inserção do pesquisador no local onde os fenômenos ocorrem, tendo sido realizadas pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa caracterizou-se pela exaustiva apreciação do arcabouço científico acerca dos temas em debate. Desse exame são extraídos os principais e mais modernos conceitos e pressupostos, que se prestam como molde para a formulação de campo teórico específico que possa responder ao problema de pesquisa.

Nesse sentido, desenvolveu-se a análise de materiais de natureza diversa, tanto daqueles não tratados analiticamente, quanto daqueles que foram reexaminados, visando novas e complementares interpretações,

constituindo-se, portanto, uma pesquisa documental/bibliográfica, sendo esta uma das três possibilidades de se realizar pesquisa admitida pela abordagem qualitativa (GODOY, 1995).

Godoy (1995) por fim explica que os documentos são considerados primários quando produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento ou o tema que está sendo estudado; e secundários quando coletados por pessoas que não estavam presentes por ocasião da sua ocorrência, nesse sentido, toda a documentação indireta do presente trabalho foi caracterizada pela realização de pesquisa documental e bibliográfica.

Pesquisa documental

A pesquisa documental teve como fontes primárias dois documentos em versões impressas: o Manual de Trabalho de Comando e a Minuta de Diretriz/Caderno de Trabalho da Comissão N° 033/2016 – CG.

Através da pesquisa documental podem-se organizar informações e conhecimento que se encontravam dispersos, conferindo-lhes, portanto, uma nova dinâmica, e tornando-os fonte de consulta de suma importância para a pesquisa. Para a interpretação do conteúdo das fontes primárias foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, nesta, os documentos foram estudados e analisados de forma minuciosa, sendo descritos e interpretados o seu conteúdo, buscando responder à problemática que motivou a pesquisa em pauta.

Pesquisa bibliográfica

Na busca da discussão sobre princípios, pressupostos, concepções, paradigmas e ideologias, a pesquisa bibliográfica teve como fontes secundárias obras literárias constantes do referencial bibliográfico (livros, artigos científicos, monografias, dissertações, teses e mídias eletrônicas). A revisão sistemática de literatura deu-se, sobretudo, através da busca em bases dos periódicos CAPES, tais como *Science Direct*, *Scopus* e *Scielo*, sendo os periódicos em sua maioria, possuidores de fator de impacto acadêmico. As buscas foram feitas utilizando como palavras-chave os dois

grandes temas: Gestão do Conhecimento e Processo Decisório, tendo sido realizadas no período de desenvolvimento da pesquisa, qual seja, janeiro a março de 2021. Ressalta-se que a escolha das supracitadas bases se deu, sobretudo devido ao volume de periódicos indexados, bem como suas respectivas abrangências.

Considerando a amplitude dos temas em detrimento da escassez de tempo para a pesquisa, fixou-se como parâmetro para a pesquisa bibliográfica um recorte temporal no qual o critério de seleção foi: primeiro, o cientista/pesquisador que formulou a respectiva teoria/tema (teórico primário), segundo, os demais cientistas/pesquisadores que desenvolveram a teoria/tema (teórico secundário). Por fim, após recortado e selecionado, todo material foi estudado, tendo como critério de análise a categorização temática.

Quadro 1 - Estratégia metodológica de documentação indireta

CATEGORIA TEMÁTICA	GESTÃO DO CONHECIMENTO	PROCESSO DECISÓRIO	DOCTRINA INSTITUCIONAL
Teórico primário/Fonte primária	Davenport e Prusak Nonaka e Takeuchi	Simon e Mintzberg	Manual de Trabalho de Comando Minuta de Diretriz N° 033/2016

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

O estudo do processo decisório, ou a chamada Teoria das Decisões nasce em Herbert Simon (1965), sendo aquele definido como a capacidade de escolher diante de determinadas questões-problema, o caminho mais adequado para a organização (SIMON, 1970).

Choo (2006) apresenta 04 (quatro) modelos do processo de tomada de decisão sintetizados na figura que se segue:

Figura 1 - Quatro modelos de tomada de decisões

	Baixa	AMBIGUIDADE/CONFLITO SOBRE OBJETIVOS		Alta
INCERTEZA TÉCNICA	Baixa	<p style="text-align: center;">Modelo Racional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientado para objetivos • Guiado por regras, rotinas e programas de desempenho 	<p style="text-align: center;">Modelo Político</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos e interesses conflitantes • Certeza sobre abordagens e resultados preferidos 	
	Alta	<p style="text-align: center;">Modelo Processual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientado por objetivos • Múltiplas opções e soluções alternativas 	<p style="text-align: center;">Modelo Anárquico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos são ambiguos • Processo para atingir os objetivos são obscuros 	

Fonte: Choo, (2006).

Inicialmente apresentado por Herbert Simon, o modelo racional traz como principal característica suas rotinas que norteiam a tomada de decisão, bem como obedecem a determinadas especificações, permitindo assim a percepção do decisor e sua ação. O autor frisa que a tomada de decisão vai além do momento de escolha propriamente dita, compreendendo: encontrar ocasiões para tomar uma decisão; encontrar possíveis cursos de ação, escolhendo entre eles; e avaliar escolhas passadas.

O modelo está fundamentado em regras e programas de desempenho, sendo que a questão-problema, originariamente complexa e volumosa é subdividida em frações ou unidades menores, facilitando desta feita a tomada de decisão, dada a racionalidade limitada do tomador de decisões. Este é um modelo adaptativo empregado em problemas com baixo grau de incerteza técnica e objetivos bem definidos (CHOO, 2006).

O modelo processual desenvolvido por Mintzberg *et al.* (1976) é um dos mais conhecidos e estudados. Assim como o modelo racional, o modelo processual é orientado para objetivos, todavia ele é utilizado no processo de tomada de decisão, em ambientes complexos e dinâmicos com problemas de alta incerteza técnica, sendo ainda caracterizado por um alto uso da informação (CHOO, 2006).

O modelo político de tomada de decisões sugerido por Allison (1969) remonta aos diversos e diferentes interesses que existem em uma

organização. Aqui, basicamente a política é o instrumento de apoio ao processo de tomada de decisão, pois os atores envolvidos ocupam diferentes posições, bem como exercem distintos graus de influência. Portanto, as decisões não são resultantes de uma escolha racional, mas sim, da influência dos atores. O autor sugere ainda que a decisão está intrinsecamente pautada no poder que cada ator detém, e, sobretudo na forma como a rede de interesses e relacionamentos formata-se no ambiente organizacional.

Por fim, Choo (2006) caracteriza o modelo anárquico, observando que apesar de os modelos racional e processual estarem definidos através de estruturas, regras, rotinas e procedimentos, as reais situações de tomada de decisão parecem aleatórias e desconexas, sendo, portanto, determinadas e resolvidas mais pelas soluções disponíveis, pelas situações existentes, bem como pelos interesses dos participantes. Assim, a decisão surge através de reuniões, durante as quais cada membro da organização busca na “lata do lixo” problemas para serem resolvidos, alternativas de solução para serem analisadas, soluções a ser escolhidas e até mesmo quem decidirá. Em suma, a “lata de lixo” é um repositório, onde tudo já se encontra pronto, bastando apenas busca aquilo que o gestor procura.

Nesse sentido, são analisados os dois documentos da PMMG que trata acerca do tema processo decisório, qual seja, o Manual de Trabalho de Comando (MTP – 11 – 2 – PM (MTC) e a Minuta de Diretriz/Caderno de Trabalho da Comissão Nr 033/2016 – CG. Logo, o presente tópico funciona como uma conexão entre a teoria e a prática, uma vez que conecta o referencial teórico aos resultados obtidos. Cabe ainda ressaltar que a doutrina institucional é determinada pelas referências teóricas e ao mesmo tempo é quem determina as práticas organizacionais.

Manual de Trabalho de Comando da Polícia Militar de Minas Gerais

Este documento foi aprovado pela Resolução nº 1678, de 13 de março de 1987, portanto vigorando há mais de três décadas, precisamente, há 34 (trinta e quatro) anos, ainda assim, ele continua sendo um referencial bibliográfico institucional no que concerne ao trabalho de comando, e, por conseguinte no que tange ao processo decisório. O MTC tem como

finalidade sintetizar os assuntos de interesse dos comandantes e seus assessores, relativos dentre outros, ao processo decisório. Ele traz ainda em seu primeiro capítulo três objetivos, dos quais dois podem ser resumidos como sendo: a padronização; e seleção de métodos para a resolução de problemas (MINAS GERAIS, 1987).

Outro importante conceito básico constante do MTC, diz respeito ao termo comando, entendido como sendo um conjunto de ações desenvolvidas pelo comandante e seus assessores (staff ou estado-maior), buscando alcançar os objetivos institucionais (MINAS GERAIS, 1987).

Referente ao processo decisório propriamente dito, o MTC destaca:

Na organização policial-militar, o processo decisório é o caminho que se percorre a partir de um problema identificado e a ser equacionado, ou uma missão a ser cumprida, até a tomada de decisão do Comandante, Diretor ou Chefe, porém a definição mais ampla vai além da decisão: inclui as medidas para a sua implementação, a supervisão, a avaliação crítica e até mesmo a revisão da decisão. (MINAS GERAIS, 1987, p. 39)

Assim, o primeiro resultado aponta para um alinhamento teórico/filosófico entre o conceito descrito no MTC e a definição concebida por Herbert Simon em sua Teoria da Decisão, na qual o autor conceitua o processo decisório como sendo a capacidade de escolher diante de determinadas questões-problema, o caminho mais adequado para a organização (SIMON, 1970).

Outro ponto que aproxima o referencial em Simon é o fato de o MTC elencar as etapas do processo decisório como sendo: “a) identificação do problema [...] b) análise do problema [...] c) formulação de alternativas [...] d) análise das alternativas [...] e) seleção de alternativa (proposta ou decisão)” (MINAS GERAIS, 1987, p. 41-42-43).

Aqui, observam-se similaridades com a concepção de Herbert Simon, cuja teoria preconiza que o processo de tomada de decisão possui três grandes fases: prospecção (análise de um problema ou situação que requer solução), concepção (criação de alternativas de solução para o problema ou situação), e decisão (julgamento e escolha de uma das alternativas propostas) (SIMON, 1970).

Um terceiro aspecto que direciona o MTC para a Teoria de Simon é a definição técnica de que “o problema que aflora como uma síntese será decomposto em todos os seus elementos constitutivos” (MINAS GERAIS, 1987, p. 42).

Simon (1970) preconiza que a questão-problema, originariamente complexa e volumosa é subdividida em frações ou unidades menores, facilitando desta feita a tomada de decisão, dada a racionalidade limitada do tomador de decisões (CHOO, 2006).

De outro turno, algumas limitações técnicas também são observadas na concepção do tema. Primeira, o Manual não cita a necessidade, busca e uso da informação e/ou do conhecimento na tomada de decisão. Esta limitação mostra-se desalinhada aos paradigmas contemporâneos acerca das organizações como sistemas de tomada de decisões. A única menção sobre o assunto refere-se à etapa de análise do problema, destacando-se que esta “é o momento da reunião de informações e percepção da situação” (MINAS GERAIS, 1987, p. 38).

Como segunda limitação, percebe-se que o Manual não cita outras referências e/ou modelos de processo decisório para a tomada de decisão. Mesmo em relação ao Modelo Racional o Manual se limita a citar que referente à Teoria da Decisão, “essa teoria indica os passos necessários para uma decisão racional e é fundamentada na análise matemática e no raciocínio lógico” (MINAS GERAIS, 1987, p. 38).

Esta restrição também não encontra respaldo na literatura científica, nomeadamente no que se refere à administração da incerteza nas organizações, sobretudo em face do complexo ambiente das decisões estratégicas na PMMG que ensejam elementos do Modelo Processual, bem como do Modelo Político de Processo Decisório.

Minuta de Diretriz/Caderno de Trabalho da Comissão Nº 033/2016

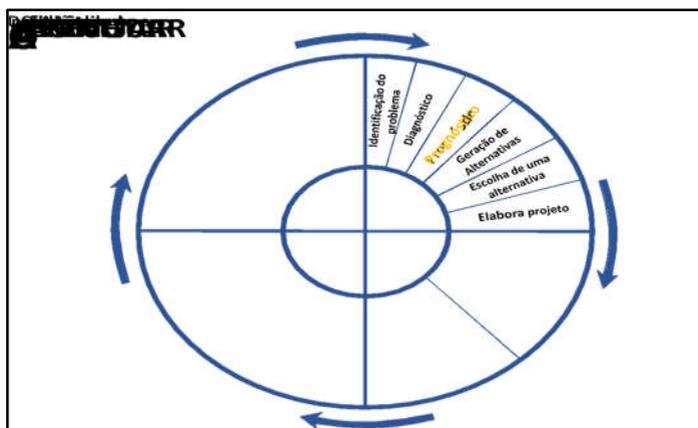
O segundo e último documento localizado na legislação institucional que trata sobre a matéria processo decisório para tomada de decisão é a Minuta de Diretriz/Caderno de Trabalho da Comissão Nr 033/2016 – CG. Este documento destaca que o processo decisório preconizado tem como

base o Manual de Trabalho de Comando, publicado em 1987, o qual ofereceu tecnicidade para a tomada de decisões na Corporação. Logo, corroborando a subseção anterior, tem-se a primeira conclusão da pesquisa em curso, qual seja, o processo decisório na PMMG tem como referencial teórico o Modelo Racional de Herbert Simon.

A minuta de diretriz, visando aprimorar e modernizar o processo decisório organizacional na PMMG, estabelece que este tenha como base científica procedimental o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), que utiliza o modelo gerencial PDCA (*Plan* (Planejar); *Do* (Executar); *Check* (Averiguar) e *Action* (Agir)), bem como as ferramentas da qualidade para garantir que os gestores, em todos os níveis da organização, sejam capazes de atingir o alcance das metas propostas nos processos de tomada de decisão (MINAS GERAIS, 2016).

O documento define de maneira muito objetiva as etapas do processo decisório, de acordo com cada fase do ciclo PDCA, conforme descrito na figura que se segue:

Figura 2 - Etapas do processo decisório da PMMG inseridas ao modelo gerencial PDCA



Fonte: Minas Gerais (2016).

Assim, de maneira bastante clara e objetiva, a minuta apresenta em seu bojo os conceitos de cada fase/etapa, trazendo ainda um fluxograma pormenorizado para cada fase do ciclo PDCA, bem como para cada etapa do processo decisório, estando este definido em 11 (onze) etapas, a saber: 1-

) identificação, 2-) diagnóstico, 3-) prognóstico, 4-) geração de alternativas, 5-) escolha de uma alternativa, 6-) elaboração do plano de ação/projeto, 7-) capacitação, 8-) execução, 9-) análise de planejamento, 10-) análise de desempenho, e 11-) ação (MINAS GERAIS, 2016).

Continuando a análise e discussão, observa-se o principal resultado da pesquisa científica em curso, qual seja, a inovação trazida pela diretriz através da inclusão de 14 (quatorze) ferramentas de qualidade e gestão destinadas a trazer maior tecnicidade à obtenção dos dados e informações nas etapas do processo decisório, ou seja, do uso de tais ferramentas se extrai a segunda, e mais importante conclusão do estudo: o processo decisório na Polícia Militar de Minas Gerais baseia-se na gestão do conhecimento, configurando-se como prática científica de gestão.

Minas Gerais (2016) propõe o uso das seguintes ferramentas: *Brainstorming*, Lista de verificação, Diagrama de Pareto, Matriz GUT, Diagrama de Causa-e-Efeito, Técnica 5 Porquês, Matriz TGN, Matriz BASICO, Matriz de Decisão, Plano de Ação 5W2H, Matriz Estrutural, Matriz de Incerteza Crítica, Matriz Morfológica e Técnica *Delphi*. Tais ferramentas possibilitam a criação de dados, informações e conhecimento que subsidiam a tomada de decisões ao longo de todo o processo decisório, seja este, estratégico, tático ou operacional. O conceito e o detalhamento dessas ferramentas se encontram, pormenorizadamente, descritos nos apêndices da Diretriz.

Continuando, o documento detalha inclusive qual ferramenta deve ser utilizada para cada etapa específica do processo decisório durante a fase de planejamento do ciclo PDCA, conforme se observa:

Quadro 2 - Sugestão de Ferramentas de Qualidade e Gestão

FASE DO PDCA	ETAPAS DO PROCESSO DECISÓRIO	FERRAMENTAS DE QUALIDADE E GESTÃO
PLANEJAR (Plan)	Identificar	<i>Braisntorming</i> , análise de desempenho de indicadores, análise de relatórios de anomalias, informações de desempenho superior de outras organizações e novas tecnologias.
	Problema/Oportunidade	
	Diagnóstico	Diagrama de Pareto ou Matriz GUT, <i>Braisntorming</i> , Diagrama de Causa e Efeito.
	Prognóstico / Construção	Prognóstico: <i>Braisntorming</i> , Análise de

de Cenários	Indicadores, Projeção. Cenários: Matriz Estrutural, Matriz de Incerteza, Matriz de Análise Morfológica e Técnica <i>Delphi</i> .
Geração de Alternativas	<i>Braisntorming e/ou Benchmarking</i>
Escolha de uma alternativa	Matriz BASICO e Matriz de Decisão
Elaborar plano de ação/projeto	Técnica 5W2H / Projeto

Fonte: Minas Gerais (2016).

Logo, observa-se que a metodologia de processo decisório na Polícia Militar de Minas Gerais é bem definida e completamente alicerçada em preceitos técnicos e científicos, emergindo inclusive como modelo para outras organizações, e configurando-se como boa prática de gestão em Segurança Pública.

Todavia, a metodologia de processo decisório a partir da gestão do conhecimento na PMMG apresenta uma lacuna (*gap*), qual seja, o fato de que o documento que regulamenta tanto a filosofia quanto a metodologia de processo decisório ainda é uma minuta. Nesse sentido, ainda que seus conceitos e preceitos sejam difundidos e utilizados no dia a dia da organização, o documento não está disponível no ementário institucional e, portanto, não é considerada legislação institucional, carecendo de ser transformado de fato em uma Diretriz para possuir alcance e abrangência de uma Resolução institucional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: como se desenvolve sistemicamente o processo decisório a partir da gestão do conhecimento na Polícia Militar de Minas Gerais? Como resposta à questão observou-se que o processo decisório na PMMG se desenvolve sistemicamente através da disseminação e utilização do modelo gerencial PDCA (*Plan* (Planejar); *Do* (Executar); *Check* (Averiguar) e *Action* (Agir)), bem como das ferramentas da qualidade, visando garantir que os gestores, em todos os níveis da organização, sejam capazes de atingir o alcance das metas propostas nos processos de tomada de decisão.

Logo, tanto o objetivo geral, quanto os objetivos específicos foram atingidos, uma vez que primeiramente, procedeu-se a investigação acerca dos conceitos, metodologias e documentos normativos que orientam o trabalho de comando na PMMG, com base na relação entre o processo decisório e a gestão do conhecimento. Em um segundo momento, foi possível estudar e compreender, a partir da gestão do conhecimento, os principais modelos de tomada de decisão empregados na administração moderna, que subsidiam a formulação de parâmetros institucionais para a tomada de decisão; bem como identificar e interpretar os instrumentos existentes na PMMG que orientam o trabalho de comando, e por seu turno o processo decisório.

Inicialmente, concluiu-se que o processo decisório na Polícia Militar de Minas Gerais tem como referencial teórico/filosófico o Modelo Racional de Herbert Simon. Concluiu-se ainda que quanto a sua instrumentalização, o processo decisório na PMMG utiliza-se de diversas ferramentas da qualidade para geração de dados e informações, baseando-se, portanto, na gestão do conhecimento, e configurando-se como prática científica de gestão.

Diante de todo o exposto, esta pesquisa deixa como contribuição final para o campo acadêmico dos estudos organizacionais acerca da gestão do conhecimento no setor público, especificamente no campo da Segurança Pública, a sugestão de que a Minuta seja transformada em Resolução, otimizando assim, sua abrangência legal e seu alcance.

Encerrando, destaca-se que o presente trabalho não teve a pretensão de esgotar o tema proposto, mas sim de contribuir, academicamente, para o debate, a fim de que se possam consolidar/potencializar modelos e metodologias de processo decisório baseado na gestão do conhecimento, e, por conseguinte proporcionar a excelência na gestão pública, refletindo deste modo em aporte na qualidade de vida do cidadão brasileiro. O trabalho em pauta teve como limitação ater-se ao campo teórico, pelo que se tem como sugestão para futuras pesquisas o estudo através de documentação direta em cenários similares, objetivando a busca de novas metodologias e a possível correção de rota daquelas vigentes.

REFERÊNCIAS

ALLISON, Graham T. *Conceptual models and the cuban missile crisis*. The American Political Science Review, v. 63, September 1969.

ALMEIDA, Mário de Souza; FREITAS, Cláudia Regina; SOUZA, Irineu Manoel de. *Gestão do conhecimento para tomada de decisão*. São Paulo: Atlas, 2011.

ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). *Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2002.

BERGERON, Bryan P. *Essentials of knowledge management*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

BUENO, Giovatan de Souza et al. *Gestão estratégica do conhecimento*. Rev. FAE, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 89-102, jan./jun. 2004.

CHOO, Chun Wei. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimentos e tomar decisões*. / Chun Wei Choo; tradução Eliana Rocha. 2. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. Tradução Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.

GAULEJAC, Vincent. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida, SP: Ideias e Letras, 2007.

JANUZZI, Paulo M. *Indicadores sociais no Brasil; conceitos, fontes de dados e aplicações*. Campinas, SP: Editora Alinea, 2012.

KUHN, Thomas. *A estrutura das revoluções científicas*. Tradução Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 3. ed. São Paulo, Perspectiva, 2003.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. *Diretriz Geral para Emprego Operacional da Polícia Militar de Minas Gerais*. Diretriz nº 3.01.01/2019 – CG. Regula o Emprego operacional da PMMG. Belo Horizonte: Comando-Geral, Assessoria Estratégica de Emprego Operacional (PM3), 2019.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. *Minuta de Diretriz/Caderno de Trabalho da Comissão Nr 033/2016* – CG. Estabelece

- fundamentos de tomada de decisão para otimização do desempenho organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2016.
- MINAS GERAIS. Polícia Militar. Estado-Maior. *Manual de Trabalho de Comando (MTP-11-2-PM)*. Estabelece os princípios doutrinários, conceitos básicos e normas técnicas de tomada de decisão no âmbito da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1987.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORËT, A. *The structure of "unstructured" decision processes*. Administrative Science Quarterly, Ithaca (NY), v. 21, n. 2, p. 246-274, 1976.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MURRAY, Philip C. *New language for new leverage: the terminology of knowledge management (KM)*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1996.
- NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SCHLESINGER, Cristina Costa Barros. [et al.]. *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.120p.:VI; 21cm.
- SIMON, Herbert A. *A capacidade de decisão e de liderança*. Rio de Janeiro: USAID, 1965.
- SIMON, Herbert. *Comportamento administrativo*. Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Editora Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1970.
- TIWANA, A. *The knowledge management toolkit: orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms*. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- VAN MAANEN, J. *Qualitative methodology*. (Ed.). Beverly Hills, CA. 1983 apud COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. Pesquisa em administração - Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2005. CORRÊA, 2003.
- WEICK, K. E. *Sensemaking in Organizations*. Thousands Oaks: Sage, 1995, p. 170 apud CHOO, Chun Wei. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimentos e tomar decisões. / Chun Wei Choo; tradução Eliana Rocha. 2. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

CAPÍTULO VI

CONVERSÃO DO CONHECIMENTO OPERACIONAL ENTRE AS ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA E DE PLANEJAMENTO DO EMPREGO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

Washington Ferreira dos Santos

Renato Pires Moreira

INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira experimenta um período marcado por profundas e sucessivas mudanças, provocando transformações que induzem a um padrão de descontinuidade nas bases sociais. As repentinas alterações ambientais foram potencializadas pelo recente paradigma da evolução tecnológica, que tem provocado novos desafios às organizações no sentido de buscarem melhores resultados finalísticos nos produtos e serviços ofertados aos seus clientes e usuários.

A literatura positivada explicita que apenas o conhecimento pode proporcionar a inovação e a vantagem competitiva onde há ambientes altamente concorrentes. Assim, o conhecimento passou a ser percebido como recurso estratégico pelas organizações, sendo visto como o principal elemento capaz de garantir a sua existência e perenidade.

As empresas procuram capturar os conhecimentos individuais, intrínsecos e existentes nas mentes de seus colaboradores e a incorporá-los aos conhecimentos organizacionais de forma sistêmica. Os novos conhecimentos podem resultar em contínuas inovações aos processos de criação de bens e serviços, sendo percebidos como recursos estratégicos e de elevado valor econômico agregado.

No final da década de 90, Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram a teoria da criação do conhecimento organizacional, a partir da qual propuseram que a criação do conhecimento ocorre por meio da interação entre dois tipos de conhecimentos: conhecimento tácito e conhecimento explícito. Alicerçados nesta vertente teórica, foram apresentados os quatro modos de conversão do conhecimento organizacional, também denominado de Modelo S.E.C.I., sendo eles a socialização (conversão do conhecimento tácito em um novo tácito); externalização (conversão do conhecimento tácito em explícito); combinação (conversão do conhecimento explícito para explícito); e internalização (conversão do conhecimento explícito para tácito).

A nova forma de criar, identificar, capturar, processar e disseminar o conhecimento para toda a organização englobando pessoas, processos e tecnologia foi denominada Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações privadas. A GC também passou a ser percebida pelo ente público, não com a perspectiva de obter lucros financeiros e sim com o propósito de melhorar a prestação de serviços, principalmente, pelas organizações que atuam no campo da segurança pública, cuja missão está relacionada à prevenção criminal, como a PMMG.

A PMMG, instituição referência e patrimônio da sociedade mineira, apresenta-se no atual cenário como organização presente nos mais variados serviços de prevenção e repressão qualificada¹ para reduzir o crime e a criminalidade organizada, e, ainda, com atuações significativas nos eventos imprevisíveis que afetam diretamente a rotina do cidadão mineiro.

Com efetiva participação em prol da manutenção da ordem pública, amparado pela Constituição Federal (CF) e, também, pela Constituição Estadual (CE), a PMMG tem direcionado os recursos logísticos e humano na busca constante de promover segurança pública nos 853 municípios de

¹ Repressão Qualificada - Atuação precedida de conhecimentos de Inteligência de Segurança Pública com vistas a identificação de criminosos contumazes, grupos de infratores, atividades de gangues e quadrilhas, de modo a conhecer os respectivos líderes e seus cooperadores, “modus operandi”, locais de homizio, o grau de periculosidade e a forma de destinação dos dividendos da atividade criminosa, de modo a permitir a adoção de medidas pontuais de repressão ao problema identificado (MINAS GERAIS, 2019, p. 8).

Minas Gerais. É a única instituição do povo mineiro com capilaridade e condições de assessorar os mais variados tomadores de decisão de forma ampla, precisa e oportuna com dados, informações e conhecimentos de fatos, acontecimentos e situações relevantes afetas à segurança pública.

Para isso, os esforços desta instituição bicentenária são direcionados para suprir o policiamento ostensivo com doutrina, treinamento, logística e fluxo informacional necessário ao cumprimento da missão constitucional, no sentido de realizar a prevenção e a repressão de crimes, na busca do bem-comum e na potencialização da sensação de segurança.

Considerando as necessidades do entendimento acerca da GC, o presente artigo versa sobre o estudo da conversão do conhecimento operacional entre as atividades de inteligência de segurança pública e de planejamento do emprego operacional.

No percurso metodológico, o problema de pesquisa foi constituído da seguinte forma: no espaço de responsabilidade territorial das UEOPs, existentes nas 19 RPMs, ocorrem entre os gestores que atuam nas atividades de inteligência e de emprego operacional as quatro formas de conversão do conhecimento do modelo S.E.C.I., definidos por Nonaka e Takeuchi (1997)?

Objetivando elucidar a pergunta do artigo, foi construído o objetivo geral, no sentido de comprovar se ocorre e, em caso afirmativo, em que medida se dá a conversão do conhecimento operacional entre os chefes de seções que atuam nas atividades de inteligência de segurança pública e de emprego operacional nas UEOP que possuem responsabilidade territorial existentes nas 19 RPMs instaladas no estado de Minas Gerais.

A temática a ser estudada no presente artigo é de fundamental importância, tendo em vista que ambas as atividades prestam assessoria diretamente aos oficiais Comandantes de UEOP por meio de insumos informacionais necessários para a elaboração, a definição e a validação das estratégias de polícia ostensiva que serão desencadeadas objetivando a redução criminal.

A atividade de Inteligência de Segurança Pública (ISP), exercida no ambiente operacional pela Seção de Inteligência (P2), tem o escopo de produzir conhecimentos amplos, precisos e oportunos para assessorar o processo decisório dos policiais militares lotados na atividade-fim, ou seja,

no ambiente operacional na qual são desenvolvidas as ações de polícia ostensiva. Assessorar com insumos informacionais oportunos, nos diversos níveis de assessoramento, do Soldado ao Coronel, é tarefa atribuída à ISP, sendo desenvolvida pelas Agências de Inteligência (AIs) do Sistema de Inteligência da Polícia Militar (SIPOM).

Considerada como uma atividade afim à inteligência, pois possui propósitos convergentes, a atividade de emprego operacional é a responsável pela assessoria imediata aos Comandantes de UEOp no que tange ao estabelecimento de estratégias preventivas e de repressão qualificada para minimizar os indicadores de criminalidade. Então, cabe ao oficial Chefe da Seção de Emprego Operacional (P3) elaborar planos de emprego operacionais, direcionar os recursos logísticos e humanos para os ambientes em que estejam ocorrendo os crimes, no intuito de prevenir ou reprimir tais eventos.

A conversão do conhecimento entre as atividades de inteligência e de emprego operacional é uma temática pouco explorada e não foi encontrado trabalho acadêmico direcionado para tal assunto. Destarte, a presente pesquisa será de grande importância para a PMMG observar como os gestores operacionais de ambas as atividades estão se correlacionando, dialogando e interagindo na produção de conhecimentos operacionais para efetivar a prevenção e a repressão do crime em Minas Gerais.

Quanto à metodologia, a pesquisa foi exploratória, de natureza quantitativa, e foram aplicados questionários na forma de assertivas para todos os Chefes das Seções de Inteligência (P2) e das Seções de Emprego Operacional (P3) que atuam nas UEOp, com responsabilidade territorial definida pelo modelo de articulação operacional da PMMG. Optou-se em utilizar a pesquisa bibliográfica e documental como técnica de pesquisa. Através da pesquisa documental, buscou-se descortinar, analisar e interpretar as normas e as doutrinas sobre a PMMG, no que diz respeito à atividade de inteligência e de emprego operacional. Na pesquisa bibliográfica, foram abordadas as teorias relacionadas à teoria da criação do conhecimento organizacional e, ainda, à atividade de inteligência e de emprego operacional na PMMG.

ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA E ATIVIDADE DE EMPREGO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

A atividade de inteligência e a atividade de planejamento de emprego operacional na PMMG apresentam-se de fundamental importância na produção de dados, informações e conhecimentos para fins de apoio às ações e às operações do policiamento ostensivo. Os gestores que atuam no policiamento ostensivo, após recebimento de insumos informacionais de ambas as atividades, direcionam os recursos existentes com vistas a prevenir e reprimir o crime e a criminalidade, gerando uma sensação de segurança para o cidadão e, conseqüentemente, a manutenção da ordem e da paz social.

Blocos de competências e organizações básicas das Seções de Inteligência e das Seções de Emprego Operacional

A Resolução nº 4.626, de 05 de dezembro de 2017, estabeleceu a estrutura básica das seções do Estado-Maior das UEOPs objetivando padronizar o funcionamento das seções de Recursos Humanos, Justiça e Disciplina, Inteligência, Emprego Operacional, Logística e de Comunicação Organizacional.

A referida padronização na estrutura básica da organização foi estabelecida por intermédio de blocos de competências², os quais possuem “como propósito facilitar a organização interna, tornar mais eficiente a execução dos processos internos e possibilitar treinamentos específicos” (MINAS GERAIS, 2017).

Haja vista que a pesquisa foi alinhada para as funções, as ações, as operações e as atividades exercidas pelas Seções de Inteligência (P2) e Seções de Emprego Operacional (P3) das UEOP, torna-se imperioso demonstrar os

² Conforme disposto no artigo 2, inciso I, da Resolução nº 4.626, de 05 de dezembro de 2017, que estabelece a estrutura básica das seções do Estado-Maior das Unidades de Execução Operacional da Polícia Militar de Minas Gerais, entende-se por bloco de competências o conjunto de processos e atividades administrativas relacionadas entre si e organizadas metodicamente em cada seção (MINAS GERAIS, 2017).

blocos de competências das duas seções especificadas, bem como as atividades e os processos desenvolvidos internamente.

No Quadro 1 estão descritos os blocos de competências da Seção de Emprego Operacional (P3) e as respectivas atividades e processos desenvolvidos internamente.

Quadro 1 - Definições dos blocos de competências das Seções de Emprego Operacional do Estado-Maior das Unidades

SEÇÃO DE EMPREGO OPERACIONAL – P3

BLOCO DE COMPETÊNCIAS	ATIVIDADES/PROCESSOS
Chefia	Coordenação das atividades da Seção e execução de atividades complementares.
Análise criminal	Atividades de análise criminal e geoprocessamento da Unidade; produção de informações estatísticas; auditoria de qualidade do Registro de Eventos de Defesa Social (REDS), Registro de Atividades (RAT) e Boletim de Ocorrência Simplificado (BOS); auditoria e atualização do GEOSITE MUB; auditoria e supervisão técnica do CAD <i>WEB</i> ; produção de cartões programa e controle de produtividade.
Emprego operacional	Produção e controle de documentos de emprego operacional, como Ordens de Serviço, planos de ação, planos de emprego operacional e planos diversos, preenchimento e auditoria do REDEOp, respostas a órgãos externos, controle de operações da Unidade, gestão do Programa de Educação Ambiental (PROGEA) (meio ambiente), controle de autuações de trânsito e de meio ambiente, auditoria e controle do emprego operacional da Unidade.
Prevenção Ativa	Planejamento, monitoramento da execução, avaliação de resultados e retroalimentação dos processos relativos à consolidação das filosofias institucionais de Direitos Humanos, Polícia Comunitária e a prevenção ao uso e ao tráfico de entorpecentes na PMMG, em conformidade com as diretrizes emanadas do Comando-Geral; controle do Conselho Comunitário de Segurança Pública (CONSEP) ativos e inativos da Unidade; controle da ocupação de imóveis rurais e urbanos na área da Unidade; atividades relacionadas a estágios de militares na Unidade.
Coordenação e controle operacional	Controle de lançamento das supervisões; auditoria de supervisões operacionais; controle das hipotecas de efetivo e emprego de servidores da administração da Unidade; acompanhamento e auditoria da GDO; controle de deslocamentos realizados em decorrência do Plantão Regionalizado da Polícia Civil; coordenação dos trabalhos da Sala de Operações da Unidade (SOU) e Centro de Operações da Polícia Militar (COPOM) da Unidade. <i>Fonte:</i> Adaptado de MINAS GERAIS, 2017, p. 4.

Conforme verifica-se no Quadro 1, a Seção de Emprego Operacional (P3) foi dividida em quatro blocos de competências, a saber: chefia, análise criminal, emprego operacional e prevenção ativa. Dentre as subdivisões realizadas, percebe-se que os processos foram delineados para o controle das atividades operacionais, para o desenvolvimento de planos, para confecções de ordens de serviço e para auditorias, com vistas a direcionar os recursos existentes na busca de melhores resultados operacionais para a Unidade (MINAS GERAIS, 2017).

No Quadro 2, encontram-se dispostos os blocos de competências da Seção de Inteligência (P2) e as respectivas atividades e processos desenvolvidos internamente.

Quadro 2 - Definições dos blocos de competências das Seções de Inteligência do Estado-Maior das Unidades

SEÇÃO DE INTELIGÊNCIA – P2

BLOCO DE COMPETÊNCIAS	ATIVIDADES/PROCESSOS
Chefia	Coordenação das atividades da Seção e execução de atividades complementares.
Inteligência	Execução e controle das atividades de inteligência da Unidade.
Contrainteligência	Execução e controle das atividades de contrainteligência da Unidade.
Segurança da sociedade	Execução e controle das atividades de segurança da sociedade.
Segurança pública	Execução e controle das atividades de segurança pública.
Operações	Desenvolvimento de operações de inteligência.
Agentes de busca	Execução das atividades de busca de informações ou dados negados.

Fonte: Adaptado de MINAS GERAIS, 2017, p. 3-4.

Conforme verifica-se no Quadro 2, a Seção de Inteligência (P2) foi dividida em sete blocos de competências, a saber: chefia, inteligência, contrainteligência, segurança da sociedade, segurança pública, operações e agentes de busca.

Dentre as subdivisões realizadas, percebe-se que os processos foram delineados para a coordenação e o controle da atividade de inteligência, especificamente em relação à produção de conhecimento afetos à sociedade e à segurança pública (inteligência, segurança da sociedade e segurança pública), à salvaguarda/proteção (contrainteligência) e ao emprego na coleta

e/ou busca de informações no ambiente operacional (operações e agentes de busca).

Assim, a Seção de Inteligência (P2) contribui para o subsídio de insumos informacionais e, conseqüentemente, de conhecimentos e/ou documentos necessários ao assessoramento do processo decisório e direcionamento dos recursos existentes na busca de melhores resultados para a Unidade (MINAS GERAIS, 2017a).

A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Inserida em um ambiente de constantes evoluções tecnológicas, que têm proporcionado um exponencial aumento do fluxo das informações, percebe-se contínuas transformações dos ambientes organizacionais. Assim, a gestão do conhecimento passa a ser amplamente discutida dentro e fora das organizações, pois o conhecimento passou a ser agregado ao valor econômico.

A partir da década de 90, o conhecimento passou a ser observado como principal meio de transformação das organizações, ocasião em que se deu início a Era da Informação, caracterizada pelo expressivo desenvolvimento tecnológico (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Alvarenga Neto (2008, p. 22), na Era da Informação, a partir de 1991, ocorreu o maior investimento onde “as empresas passam a gastar mais com equipamentos que coletam, processam, analisam e disseminam informações, e a gastar menos com equipamentos típicos da Era Industrial”.

Em conformidade com Alvarenga Neto (2008), Nonaka e Takeuchi (1997, p. 51) realçam que toda a evolução tecnológica favoreceu o nascimento da Sociedade do Conhecimento, onde “o recurso econômico básico não é mais o capital e nem as matérias-primas, mas sim o conhecimento”, pois o conhecimento passou a direcionar onde seriam aplicados os recursos financeiros e os meios de produção.

O conhecimento passou a ser visto como um ativo relevante e valioso, permitindo às empresas e às organizações tomarem decisões mais

acertadas e, com isso, melhorar os resultados, os lucros e o desempenho diante dos concorrentes (DAVENPORT; PRUSSAK, 2012).

O movimento de mudança de percepção em relação ao valor agregado do conhecimento fomentou a sua valorização, passando a ser visto na condição de ativo intangível³ pelas organizações públicas e privadas. Tal processo pela busca do gerenciamento do conhecimento foi denominado de Gestão do Conhecimento (GC) (ALVARENGA NETO, 2008).

O termo GC não é unanimidade entre os autores, tonando-se algo complexo de definir, pois não é simples gerenciar algo que está “somente na mente humana e no espaço imaginário entre as fronteiras de mentes criativas em sinergia de propósitos” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 209). Nota-se, pelo posicionamento do referido autor, que a GC também perpassa pela tentativa de captura do conhecimento (tácito), inato ao indivíduo.

Segundo Davenport e Prusak (2012, p. 149), “a gestão do conhecimento é muito mais que tecnologia da informação, mas a tecnologia certamente faz parte da gestão do conhecimento”. Os autores sinalizam para uma visão integradora da tecnologia aos processos existentes da GC, tornado-se necessário sistematizar a GC com a gestão de processo, de pessoas e da tecnologia para que se torne um processo de melhoria contínua (DAVENPORT; PRUSSAK, 2012).

Observa-se que, ao se falar em GC nas organizações, geralmente é comum observar que o termo em muitos aspectos que se confundem com Tecnologia da Informação (TI) e que tal visão restrita e deturpada da realidade prejudica o real entendimento, bem como compromete os resultados e os processos organizacionais (GUERRA, 2002, p. 43).

Na visão de Alvarenga Neto (2008), a GC deve ser entendida como sendo um:

Conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores

³ São todos os aspetos do conhecimento tácito e explícito, assim como o capital estrutural, seja ele explícito ou incorporado em diferentes formas, reconhecidos pelas partes interessadas como patrimônio da organização e consideradas relevantes para determinar o seu valor (TERRA, 2012, p. 255).

sempre utilizem as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade. (ALVARENGA NETO, 2008, p. 3)

Corroborando com Alvarenga Neto (2008), Terra (2012) acrescenta a ambiência política, os processos e as ferramentas gerenciais de forma a entender GC como sendo um conjunto de atividades destinadas:

A organizar as principais políticas, processos, ferramentas gerenciais e de tecnológica de informação à luz de uma clara compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, uso e proteção dos conhecimentos estratégicos para gerenciar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores e partes interessadas. (TERRA, 2012, p. 275)

Observa-se que a GC engloba vários processos organizacionais de forma a perpassar pela formulação de políticas internas de gestão e pela adoção de ferramentas gerenciais no propósito de identificar, capturar, validar e disseminar o conhecimento para toda a organização. Na administração pública, Batista (2012, p. 49) definiu a GC como sendo uma associação aos princípios norteadores da Administração Pública⁴, prevista na CF/88 como “um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro”.

A construção do conhecimento perpassa pela captura do conhecimento tácito existente nas mentes das pessoas, tornando-o explícito com potencial para criar “a inovação não apenas fornece à organização novos produtos e serviços, mas também a mune de novas capacidades e competências para perseguir novas possibilidades” e “a construção do conhecimento leva à inovação” na perspectiva de criação de novos produtos ou competências (CHOO, 2006, p. 50).

⁴ Conforme descrito no artigo 37 da Constituição Federal os princípios da Administração Pública são legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Em consonância com o posicionamento de Choo (2006), Terra (2012, p. 51) cita que as inovações “começam com uma ideia de algo novo que precisa ser implementado para gerar valor: desde algo relativamente simples em um processo produtivo bem dominado até o desenvolvimento de uma tecnologia ou oferta totalmente novos para o mercado”.

METODOLOGIA

A metodologia foi direcionada pelo problema de pesquisa: no espaço de responsabilidade territorial das UEOPs, existentes nas 19 RPMs, ocorrem entre os gestores que atuam nas atividades de inteligência e de emprego operacional as quatro formas de conversão do conhecimento do modelo S.E.C.I., definidos por Nonaka e Takeuchi (1997).

A pesquisa foi caracterizada como exploratória, sendo necessário reunir bases teóricas e conceituais, objetivando elucidar os objetivos propostos, pois a existência da conversão do conhecimento entre os policiais militares que atuam em ambas as atividades, até então, nunca tinha sido explorada na organização, não havendo estudos realizados abordando tal temática.

A unidade de análise foi a Polícia Militar de Minas Gerais e as unidades de observação foram as Seções de Inteligência (P2) e as Seções de Emprego Operacional (P3), ambas das Unidades de Execução Operacional. Os sujeitos de pesquisa foram os gestores (chefes) das referidas mencionadas seções.

A pesquisa desenvolvida, quanto à natureza, é quantitativa, e foram utilizados questionários com assertivas fechadas para elucidar os objetivos específicos formulados e que estivesse em sintonia com a base teórica estudada. As assertivas elaboradas foram destinadas aos 174 oficiais que atuam como chefes de seções das atividades de inteligência e de planejamento operacional nas UEOP com responsabilidade territorial definida.

O instrumento de coleta de dados na pesquisa foi elaborado tendo com o parâmetro as vertentes teóricas e caracterizadoras das atividades de inteligência, de emprego operacional e da Teoria da Conversão do

Conhecimento Organizacional desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1997). A estruturação do questionário foi idealizada para obter os dados necessários capazes de responder ao problema de pesquisa, ao objetivo geral e aos objetivos específicos.

Os quatro modos de conversão do conhecimento organizacional estruturados por Nonaka e Takeuchi (1997) estão inseridos no Quadro 3, em que cada modo de análise foi dividido em variáveis analíticas e presentes nos enunciados de nº 1 a 27 do questionário idealizado.

Quadro 3 - Estrutura do Modelo S.E.C.I. utilizada no instrumento de pesquisa

Nº	Modo de Conversão (Variável)	Elemento caracterizador da conversão do conhecimento organizacional	Significado
1	SOCIALIZAÇÃO (Conversão do conhecimento tácito em tácito)	Objetivos comuns	Experiência direta; partilha de experiências; interação entre os chefes das seções; identidade recíproca de propósitos; existência de barreiras individuais à criação do conhecimento; mecanismos integrados para lidar com barreiras individuais; lidar com barreiras organizacionais; apoio organizacional.
2		Compartilhamento mútuo	
3		Interação	
4		Experiência direta	
5		Barreiras individuais	
6		Reuniões formais/informais	
7		Apoio organizacional	
8	EXTERNALIZAÇÃO (Conversão do conhecimento tácito em explícito)	Reflexão coletiva	Conversão em conceitos, imagens ou documentos; por meio de palavras e códigos; uso de “consciência discursiva” por meio de diálogo; confiança mútua; dependência recíproca como meio de relacionamento entre as duas seções.
9		Consciência discursiva	
10		Registro do aprendizado	
11		Conhecimento conceitual	
12		Confiança mútua	
13		Posicionamento organizacional	
14		Chave para inovação	
15	COMBINAÇÃO (Conversão do conhecimento explícito em explícito)	Uso de adequações	Reconfiguração das informações para adequação à realidade local; conexão e disseminação de conhecimentos explícitos; uso de bases de dados para conexão
16		Compartilhamento de banco de dados	
17		Combinação do conhecimento	

18		Disponibilização dados	e disseminação de conhecimentos explícitos; categorização e reestruturação de conceitos, para uma nova perspectiva integrada de atuação.
19		Aperfeiçoamento de planejamento	
20		Educação e treinamento	
21		Criação de novos conceitos	
22	INTERNALIZAÇÃO (Conversão do conhecimento explícito em tácito)	Aprender fazendo	
23		Diagramação do conhecimento	Construção de sentido sobre o que é a integração, na prática; aprendizado na prática, promovido da organização para o indivíduo, sobre a integração policial; aprendizado obtido durante o trabalho realizado com a outra atividade; memória organizacional em procedimentos explícitos, regras e recomendações; utilização de fóruns eletrônicos.
24		Capacidade de inovar	
25		Aprendizagem ativa	
26		Reexperimentar as experiências	
27		Utilização fóruns eletrônicos	

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de REIS, 2009, p. 36.

O instrumento de pesquisa foi constituído tendo como parâmetro os significados dos embasamentos teóricos extraídos das formas de conversão do conhecimento organizacional, adaptado de Reis (2009), quando foram selecionados autores que tratam sobre a vertente teórica da criação do conhecimento organizacional. Portanto, as assertivas foram construídas tendo como parâmetro as frases estruturadas sob a luz da teoria da Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997).

No mesmo instrumento de pesquisa, foram solicitadas aos gestores de ambas as atividades, que emitissem opiniões sobre as formas de conversão do conhecimento, objetivando elucidar o objeto de pesquisa e descortinar se ocorre a conversão do conhecimento operacional entre as atividades de inteligência de emprego operacional.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 157), “toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas”. Para elucidar a pesquisa, foram

aglutinadas fontes, onde, inicialmente, usou-se a técnica de documentação indireta na forma de pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

Na pesquisa documental, utilizou-se legislações sobre a missão constitucional da PMMG, bem como Instruções, Memorandos e Diretrizes para caracterizar ambas as atividades existentes na organização. De igual forma, foi realizada a pesquisa bibliográfica considerando estudos que tratavam sobre a atividade de inteligência e de emprego operacional, com o propósito de identificar conceitos, métodos e processos norteadores de ambas as atividades.

Também foram utilizados trabalhos monográficos que, mesmo focados em análises distintas, promoveram a conversão entre as vertentes da atividade policial e as previsões doutrinárias da atividade de inteligência e da atividade de emprego operacional.

RESULTADOS DA PESQUISA

O objetivo geral foi proposto no sentido de comprovar se ocorre a conversão do conhecimento operacional entre os chefes de seções que atuam nas atividades de inteligência de planejamento operacional, nas UEOP com responsabilidade territorial existentes nas 19 RPMs instaladas no estado de Minas Gerais e foi atingido em sua totalidade. Na ocasião, foi constatada a ocorrência dos quatro modos de conversão do conhecimento, bem como foi possível estabelecer a ocorrência na forma numérica. Foi necessária a utilização do método estatístico para constatar a sua existência e em que quantidade ocorre.

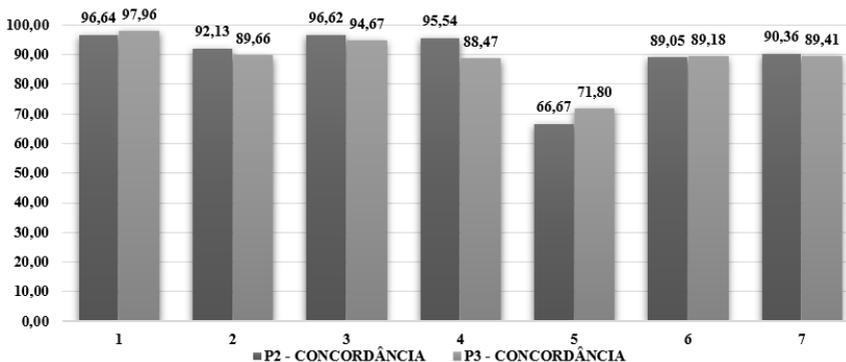
A socialização tem como pressuposto a conversão do conhecimento tácito em um novo conhecimento tácito. Ela ocorre quando os indivíduos estão próximos, interagindo de forma consensual e em condições adequadas para aflorar um novo tácito, sendo percebido como elemento essencial para que ocorra a inovação organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Foram idealizadas sete assertivas no instrumento de pesquisa, com a finalidade de estudar se, no espaço de responsabilidade das UEOP definidas no modelo territorial da PMMG, ocorre, entre os chefes de seções que atuam nas atividades de inteligência e de emprego operacional, a

socialização definida no Modelo S.E.C.I., de Nonaka e Takeuchi (1997), conforme descrito no Gráfico 1.

Para a existência da condição de satisfatoriedade, foi admitida a ocorrência mínima de concordância em 75%, nas percepções colhidas dos gestores em relação às assertivas apresentadas, conforme seção 4 da presente pesquisa. Caso ocorresse resultado abaixo de 75% e até o limite de 51%, nas concordâncias, seria admitida a existência, porém sem a condição de satisfatoriedade estabelecida para todos os modos de conversão.

Gráfico 1 - Socialização (assertivas dos enunciados nº 1 a nº 7)

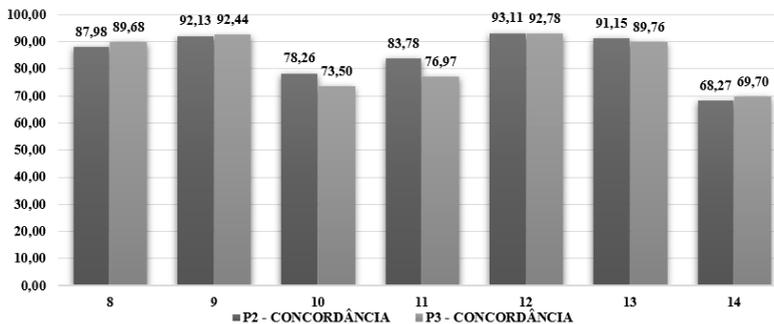


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A externalização, modo de conversão do conhecimento apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997), é caracterizada quando o conhecimento tácito é transformado em explícito, utilizando-se para isso modelos, hipóteses, metáforas e analogias. Conforme ensinam Nonaka e Takeuchi (1997, p. 73) a externalização é a “chave para a criação do conhecimento” onde os conhecimentos explícitos são criados de forma estruturada e amplificados para a toda a organização, após a captura do conhecimento tácito.

Foram idealizadas sete assertivas no instrumento de pesquisa com a finalidade de observar se, no espaço de responsabilidade das UEOP definidas no modelo territorial da PMMG, ocorre, entre os chefes de seções que atuam nas atividades de inteligência e de emprego operacional, a externalização definida no Modelo S.E.C.I., de Nonaka e Takeuchi (1997) (Gráfico 2).

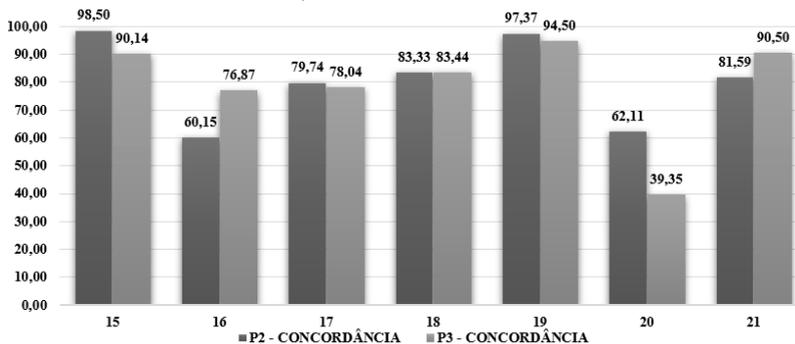
Gráfico 2 - Externalização (assertivas dos enunciados nº 8 a nº 14)



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O modo de conversão do conhecimento combinação é caracterizado pela conversão do conhecimento explícito em outro também explícito. Foram idealizadas sete assertivas no instrumento de pesquisa com a finalidade de pesquisar se, no espaço de responsabilidade das UEOp definidas no modelo territorial da PMMG, ocorre, entre os chefes de seções que atuam nas atividades de inteligência e de emprego operacional, a combinação definida no Modelo S.E.C.I., de Nonaka e Takeuchi (1997), conforme Gráfico 3.

Gráfico 3 - Combinação (assertivas dos enunciados nº 15 a nº 21)

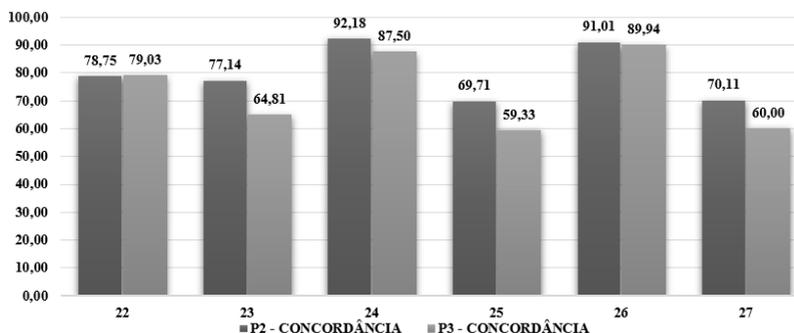


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O modo internalização ocorre quando há a conversão do conhecimento explícito em tácito, de forma a dar origem a um novo ciclo espiral do conhecimento. O conhecimento tácito, gerado na mente dos indivíduos, poderá ter o potencial de provocar inovação organizacional.

Foram idealizadas sete assertivas no instrumento de pesquisa, com a finalidade de investigar se, no espaço de responsabilidade das UEOp definidas no modelo territorial da PMMG, ocorre, entre os chefes de seções que atuam nas atividades de inteligência e de emprego operacional, a internalização definida no Modelo S.E.C.I., de Nonaka e Takeuchi (1997), conforme Gráfico 4.

Gráfico 4 - Internalização (assertivas dos enunciados nº 22 a nº 27)



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De maneira similar, todos os quatro objetivos específicos estabelecidos na trajetória da pesquisa acadêmica também foram atingidos. Verificou-se que ocorre a socialização no percentual 80,62% pelos oficiais chefes de P2 e de 79,17% pelos chefes de P3, conforme se vê na Tabela 1.

Tabela 1 - Base de Contagem dos Resultados da Pesquisa – Questões Fechadas – Percepção dos Chefes de Seções de Inteligência e de Seções de Emprego Operacional

MODO DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO OPERACIONAL	% TOTAL DE CONCORDÂNCIA CHEFES DAS SEÇÕES DE INTELIGÊNCIA	% TOTAL DE CONCORDÂNCIA CHEFES DE SEÇÕES DE EMPREGO OPERACIONAL
Socialização	80,62	79,17
Externalização	76,91	75,21
Combinação	75,60	73,26
Internalização	73,03	68,97
Média	76,54	74,15

Fonte: Adaptado de REIS, 2009, p. 89.

Acrescenta-se ainda que a Tabela 1 apresenta os percentuais dos modos de conversão do conhecimento estudados, de forma resumida, onde infere-se que o grupo alvo da pesquisa relacionado aos Chefes de P2 apresentou maior média (76,54%) em relação ao grupo de chefes de P3 (74,15%). De igual forma, observa-se que o grupo Chefes de P2 apresentou melhor resultado em todos os modos de conversão do conhecimento em relação aos Chefes de P3.

Conforme percepção de concordância aferido entre ambos os gestores, foi apontada a existência de forma satisfatória da socialização, nos seguintes quesitos: alta percepção de concordância na existência de objetivos comuns em relação às metas a serem alcançadas; elevado compartilhamento mútuo de experiências, habilidades técnicas e aprendizados profissionais; elevada existência de interação entre os gestores de ambas as atividades; bom compartilhamento da experiência direta; realização de reuniões formais/informais e percepção da existência de apoio organizacional. Constatou-se também a existência de barreiras individuais, no entanto, sem comprometer a ocorrência da socialização, cujos percentuais serviram de base para afirmar que ocorre de forma satisfatória.

Observou-se a ocorrência da externalização de forma satisfatória entre os chefes de ambas as atividades, sendo de 76,91% pelos chefes de P2 e de 75,21% pelos chefes de P3. Ao analisar os aspectos que caracterizam este modo, notam-se os elevados níveis de percepção referente à existência de reflexão coletiva, consciência discursiva, registro de aprendizado, conhecimento conceitual, confiança mútua, posicionamento organizacional na percepção dos militares que atuam nas atividades de inteligência e de emprego operacional. Dentre os quatro modos existentes, a externalização merece destaque, em nível organizacional, pois possibilita a captura do conhecimento tácito existente nas mentes dos indivíduos de forma a expandi-lo para toda a organização na forma de explícito, podendo provocar a inovação.

Os resultados positivos em relação à elevada percepção de existência de confiança entre ambos os gestores (P2: 93,11% e P3: 92,78%), principalmente, pelos chefes de P2, possibilitou afirmar que há baixa desconfiança em compartilhar conhecimentos entre os chefes de seção de

ambas as atividades. Os percentuais de concordância referente à existência de premiações (P2: 68,27% e P3: 69,70%) ficou abaixo do nível de satisfatoriedade arbitrado (75%), de forma a permitir a admissão de sua existência, pois os valores foram superiores a 51% em relação ao nível de concordância.

A pesquisa possibilitou afirmar que ocorre o modo de conversão do conhecimento combinação. A percepção de concordância dos chefes de P2 foi de 75,60% e de 73,26% pelos chefes de P3. Nota-se que o percentual obtido pelos chefes de P3 permite afirmar que a combinação não ocorre de forma satisfatória no grupo estudado, conforme percentual arbitrado.

Destaca-se, entre os aspectos caracterizadores e apontados pelos gestores, a baixa percepção de que a PMMG apoia/incentiva a realização de cursos integrados entre os gestores de ambas as atividades (P2: 62,11% e P3: 39,35%) possibilitando inferir a não ocorrência da combinação, pelos chefes de P/3, conforme resultado apresentado na assertiva nº 20. Observou-se elevados percentuais de concordância na existência do uso de adequações, compartilhamento de banco de dados, combinação de conhecimento, disponibilização de dados, aperfeiçoamento de planejamento e referente a criação de novos conceitos.

Em relação ao último modo de conversão do conhecimento, a pesquisa permitiu investigar que existe a internalização, tendo como parâmetro o índice de percepção dos gestores de ambas as atividades, onde se apurou que 73,03% dos chefes de P2 e que 68,97% dos chefes de P3 concordaram com as assertivas apresentadas no instrumento de pesquisa aplicado. Afirma-se, então, que o modo internalização não ocorre de forma satisfatória entre ambas as atividades pesquisadas, pois o percentual de 75% de concordância arbitrada não foi atingido.

Os aspectos caracterizadores do modo analisado apontaram para alta concordância em aprender fazendo; boa concordância em relação à existência de documentos, normas ou diretrizes que estabeleçam a atuação integrada; alta percepção em relação à capacidade de inovar; baixa percepção dos gestores em relação ao aprendizado integrado entre ambas as atividades; elevada percepção em relação a reexperimentar experiências

realizadas através de relatos orais e baixa concordância no que tange à utilização de recursos eletrônicos para criação de conhecimentos tácitos.

A média de 76,54% em relação aos modos de conversão do conhecimento foi atingida pelos dos chefes de P2 e de 74,15% pelos chefes de P3, estando próximas entre si, no resultado final.

A hipótese norteadora do trabalho foi comprovada, pois foi possível confirmar a existência dos quatro módulos de conversão do conhecimento entre os gestores de ambas as atividades pesquisadas. Observou-se que a ocorrência se dá de forma satisfatória na socialização (P2: 80,62% e P3: 79,17%), externalização (P2: 76,91% e P3: 75,21%) e na combinação entre os chefes de P2 (75,60%). Ocorre de maneira insatisfatória na combinação (73,26%), entre os gestores de P3 e na internalização (P2: 73,03% e P3: 68,97%) entre ambas as atividades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo reuniu vertentes teóricas que tratam sobre o processo de conversão do conhecimento operacional entre as atividades de inteligência e de planejamento operacional, sendo possível verificar, no contexto institucional, que está ocorrendo o diálogo entre ambas as atividades, que são primordiais para o exercício da polícia ostensiva.

A pesquisa apresentou as atribuições constitucionais da PMMG, alicerçada nos princípios da hierarquia e da disciplina militar, constituindo-se força pública estadual, garantindo-se o pleno exercício das atividades de polícia de prevenção criminal, de manutenção da ordem pública e de garantia do poder de polícia dos órgãos e entidades públicas para o desempenho de suas funções legalmente constituídas. Dentro da estrutura organizacional, foram estudadas as atividades de inteligência e de emprego operacional sob a perspectiva do processo de criação do conhecimento organizacional envolvendo os gestores de ambas as atividades.

A atividade de inteligência é uma área de resultado importante para que a PMMG possa atingir a prevenção e a redução de crimes, pois atua no assessoramento dos gestores nos níveis estratégico, tático e operacional com insumos informacionais amplos, precisos e oportunos. De igual forma, as

seções de emprego operacional também atuam no assessoramento dos gestores operacionais por meio da elaboração de estratégias de emprego do policiamento ostensivo e dos serviços que são ofertados diariamente à população mineira.

Ainda no âmbito organizacional, foi demonstrado que ambas as atividades estão em simetria com a estrutura estabelecida internamente pela PMMG em todos os seus níveis de gerenciamento, tendo como foco o ambiente operacional constituído pelas UEOp que possuem responsabilidade territorial definida.

Durante a pesquisa, embora não fosse objetivo estabelecido, observou-se que as conversas e reuniões formais/informais direcionadas para discussão dos problemas relacionados à prevenção e à repressão de crimes favorecem a ocorrência dos quatro modos de conversão do conhecimento entre os gestores de ambas as atividades. Ainda, objetivou abordar questões afetas ao processo de conversão do conhecimento operacional entre as atividades de inteligência e de emprego operacional de forma objetiva e sem a pretensão de esgotar a temática que, até então, não tinha sido estudada na PMMG.

Diante do exposto, embora tenha sido configurado no âmbito da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, espera-se que o presente artigo possa servir de *práxis* para as demais polícias militares dos Estados e do Distrito Federal no que tange à conversão do conhecimento operacional e, sobretudo, nas discussões prospectivas em relação à gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Ridavávia Correa Drummond de. *Gestão do conhecimento em organizações*: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

BATISTA, Fábio Ferreira. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira* – como implementar gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 16 set. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. A Administração e suas Perspectivas: Delineando o Papel da Administração. In: CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 608.

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

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

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

GUERRA, Renata de Souza. *Gestão do Conhecimento e Gestão da Qualidade: uma análise comparativa a partir da experiência de uma grande empresa brasileira*. Belo Horizonte, 2002.

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

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. *Resolução nº 4.626*, de 05 de dezembro de 2017. Estabelece a estrutura básica das seções do Estado-Maior das Unidades de Execução Operacional da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2017.

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.

REIS, Gilberto Protásio. *Criação do conhecimento interorganizacional na segurança pública*. 2009. 162 f. Dissertação (Especialização em Gestão da Informação) - Programa de Mestrado em Administração Pública, Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2009.

TERRA, José Claudio. *10 Dimensões da Gestão da Inovação: Uma Abordagem para a Transformação Organizacional*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CAPÍTULO VII

A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO AUXÍLIO À INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

Felipe Pereira de Melo

Arthur Gualberto da Cruz Bacelar Urpia

Rejane Sartori

INTRODUÇÃO

No atual cenário político e social é perceptível o crescente aumento nos índices de violência de todo o Brasil, conforme dados publicados pelo Atlas da Violência em 2018 (CERQUEIRA *et al.*, 2018), despertando assim a necessidade de repensar a Gestão Estratégica em matéria de segurança pública. Assim, visando aperfeiçoar as ações de segurança pública, os órgãos de Inteligência de Segurança Pública (ISP) procuram, por meio de suas atividades, estar à frente das organizações criminosas, promovendo operações sistemáticas e exploratórias e permitindo aos decisores acesso aos conhecimentos assessoráveis, seja no apoio tático, estratégico ou operacional.

De modo geral, a segurança pública está relacionada à prestação de serviços públicos, efetuada por instituições desse setor, a fim de manter a paz social, garantir a proteção dos direitos individuais e assegurar o pleno exercício da cidadania. Nesse sentido, o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública (SISP) tem como missão coordenar e integrar as atividades de ISP em todo País, visando suprir com informações para a melhor tomada de decisões (Decreto Nº 3695, 2000).

A ISP é conceituada como o exercício permanente e sistemático de ações especializadas a fim de que se possa identificar, avaliar e acompanhar as ameaças de qualquer natureza, reais ou potenciais, no âmbito da segurança pública (BRASIL, 2007, *apud* MOREIRA; FERRO, 2017). Kent (1967) considera que a atividade de Inteligência pode ser caracterizada como produto, atividade e organização. Como produto trata-se do

conhecimento obtido por meio da análise de dados e informações; como atividade refere-se ao meio pelo qual as instituições utilizam-se da metodologia de produção de conhecimentos para desenvolver produtos que possam subsidiar as tomadas de decisão no âmbito estratégico, tático e operacional (MELO, 2017); e como organização diz respeito à Inteligência em âmbito institucional, com suas características singulares. Um dos pontos que merece destaque é que, em âmbito organizacional, a Inteligência dispõe, além de informações disponíveis, de acesso a dados e informações protegidas ou negadas (FERREIRA, 2017).

Tendo em vista que a atividade de Inteligência é um processo de integração entre os diferentes órgãos e que os dados, informações e conhecimentos são as suas matérias primas, tem-se que a Gestão do Conhecimento (GC) pode contribuir de forma significativa para a melhoria dos processos no âmbito organizacional. Como afirma Freire (2018) no âmbito da atividade de ISP a GC tem o propósito aprimorar a comunicação entre pessoas, processos e serviços.

Desse modo, o presente estudo tem como objetivo trazer uma contribuição acerca da discussão sobre o compartilhamento de conhecimentos na atividade de ISP. Em consulta preliminar efetuada nas bases de dados *Scielo*, *Web of Science* e *Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)*, percebe-se que os trabalhos que discutem sobre GC na Segurança Pública não dão a devida atenção para o compartilhamento de conhecimentos. Diante disso, o aporte deste trabalho é dar luz a esta discussão no âmbito da atividade de ISP. Para tal, do ponto de vista metodológico, este trabalho configura-se como exploratório, com abordagem qualitativa.

A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Historicamente, o conhecimento foi essencial para a sobrevivência e manutenção das organizações durante duas das maiores crises econômicas existentes na história, a crise do petróleo na década de 70 e a crise dos *subprime* em meados de 2007. Evidente que não se adota uma noção de causa e efeito e que há sempre inúmeros fatores interligados aos eventos,

mas sem dúvida estes são fatores de grande relevância visto que, devido à escassez de recursos, foi necessário que as empresas se adaptassem ao cenário econômico, político e social.

Além disso, toda a proteção do conhecimento empresarial, que era característica do passado, acabou se tornando obsoleta. “[...] De modo geral, porém, é virtualmente impossível impedir os concorrentes de copiar e até mesmo aperfeiçoar produtos e métodos de produção com razoável rapidez numa era caracterizada pela mobilidade [...]” (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 19). Nesse sentido, esses autores descreveram que o conhecimento pode propiciar uma vantagem competitiva sustentável, sendo que as organizações, para se manterem ativas e competitivas no cenário global, necessitam utilizar-se do conhecimento existente e assim produzir inovações capazes de mantê-las em constante atualização, em um ciclo ilimitado de crescimento.

A doutrina em GC tem mostrado que a vantagem competitiva está diretamente ligada à inovação e revela ainda que esta é gerada por meio do conhecimento existente na própria organização, pela transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Embora não exista consenso sobre o conceito de GC, visto que se modifica conforme as perspectivas, características e objetivos a que se propõe, Alavi e Leidner (2001, p. 131) mencionam que é uma área que “envolve diferentes etapas, interdependentes e relacionadas à criação, captura, armazenamento e compartilhamento do conhecimento, sendo um fenômeno contínuo, complexo e dinâmico”.

Para Bukowitz e Williams (2002, p. 17), a GC consiste no “processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. Argumentam ainda esses autores que a GC “fornece uma nova lente, através da qual a organização e o próprio processo de gestão podem ser vistos. Ela traz para o foco diferentes aspectos da organização, que, por sua vez, terão impactos tanto no que é gerenciado quanto em como isso é feito” (BUKOVITZ; WILLIAMS, 2002, p. 367). Na visão de Probst, Raub e Romhardt (2002), são métodos para influenciar os ativos intelectuais da organização e orientar seu desenvolvimento.

Evidente que quando se trata de prestação de serviços públicos a perspectiva de gerar valor muda. Conforme afirma Batista (2006, p. 18), “enquanto o setor privado implementa a GC visando o lucro e o crescimento, a administração pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social”. Nesse sentido, avalia-se que enquanto nas organizações privadas a GC está ligada a competitividade, manutenção e sobrevivência organizacional, no serviço público procura tornar a referida organização efetiva e eficaz, promovendo relevante impacto social na perspectiva de auxiliar na gestão de pessoas, processos e tecnologias nas organizações públicas.

Davenport e Prusak (1999) consideram que o compartilhamento de conhecimentos é considerado por muitos autores como um dos aspectos que mais contribuem para o desenvolvimento organizacional. Transferência, disseminação, transmissão, difusão, compartilhamento e troca são termos, por vezes, tratados pela doutrina como sinônimos, seja do individual para o coletivo, organizacional e entre organizações (OSINSKI; ROMAN; SELIG, p. 2015).

O compartilhamento de conhecimentos pode ser identificado como um dos principais focos da GC, visto que esse processo promove a ligação entre o conhecimento individual (tácito) e o conhecimento coletivo ou organizacional (HENDRIKS, 1999). Quando os conhecimentos são compartilhados otimizam-se os recursos uma vez que o compartilhamento daquilo que já se tem dominado poupa os dispêndios da organização (TONET; PAZ, 2006), favorecendo, assim, que se concentre nas necessidades que ainda carecem de atenção. Além disso, o compartilhar vai muito além de apenas fornecer conhecimentos, pois promove a criação de novos conhecimentos, favorece a socialização e o desenvolvimento organizacional, uma vez que a capacidade de produzir conhecimentos, a partir do compartilhamento, facilita o processo de aprendizagem e aperfeiçoa a capacidade estratégica, atingindo melhores resultados (FREIRE; FURLAN; SILVEIRA, 2018).

Entretanto, no que diz respeito ao compartilhamento de conhecimentos, faz-se importante destacar que este tema ainda é pouco trabalhado entre organizações diferentes, sendo mais abundantes os

trabalhos que o discutem dentro da própria organização. Isto se dá devido a uma perspectiva competitiva entre as organizações privadas, em que o conhecimento, como maior ativo, permite que uma organização se destaque perante outras. Todavia, no serviço público, não há, ou melhor, não deveria existir, a concorrência entre organizações públicas, visto que seu objetivo é fornecer a melhor prestação de serviços à população. Nesse sentido, é necessário realizar um esforço para compreender como seria possível o compartilhamento de conhecimentos entre órgãos públicos diante dos benefícios que pode trazer para a sociedade.

Assim sendo, um dos modelos que pode ser utilizado com o intuito de verificar como pode ocorrer o compartilhamento de conhecimentos entre órgãos públicos é o proposto por Tonet e Paz (2006), composto de quatro etapas integradas: I) iniciação, que consiste em ações voltadas para identificar os conhecimentos necessários, as oportunidades para empregar os novos conhecimentos e as fontes para obtê-los; II) implementação, que se refere a ações para integrar fontes e destinatários do conhecimento; III) apoio, que se caracteriza por ações que visam promover o compartilhamento, seja por meio de oportunidades ou orientação prática; e IV) incorporação, em que o conhecimento compartilhado é disseminado e aplicado na prática.

Dessa forma, pode-se considerar que o compartilhamento de conhecimentos promove a integração e a confiança entre as instituições, facilita o processo de resolução para soluções emergentes, bem como permite que os recursos, por vezes escassos, sejam melhor aplicados, propiciando o desenvolvimento inovativo no meio organizacional. Ademais, verifica-se que sua aplicação é viável inclusive entre diferentes órgãos públicos.

INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

A ISP tem sido pauta de inúmeras plataformas eleitorais, sendo perceptível, em discursos inflamados, que o fundamental é desenvolver e investir na ISP, sendo ela o remédio para todas as enfermidades. Na prática, é latente que os investimentos para a ISP e para as Polícias Investigativas de

todo o Brasil permanecem por vezes no esquecimento, os quais geralmente são voltados a uma política de ostentação, cativando a opinião pública, com o escopo de que isto gera maior “sensação de segurança”, ou seja, mero paliativo para os reais problemas enfrentados.

A atividade de Inteligência no Brasil tem início em 1927 durante o então Governo de Washington Luís, com a criação do Conselho de Defesa Nacional, cuja proposta era exercer a atividade de Inteligência de Estado, visando proteger o Brasil de possíveis ameaças. Todavia, a noção de Inteligência e Contraineligência de fato são instituídas em 06 de setembro de 1946, durante o Governo de Eurico Gaspar Dutra, com a criação do Serviço Federal de Informações e Contrainformações (SFICI).

A Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999, instituiu o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN) e criou a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN). Essa Lei foi regulamentada pelo Decreto nº 4.376, de 13 de setembro de 2002, que dispõe sobre a organização e o funcionamento do SISBIN e considera Inteligência como a atividade que objetiva prevenir, detectar, obstruir e neutralizar a inteligência adversa e ações de qualquer natureza que constituam ameaça à salvaguarda de dados, informações e conhecimentos de interesse da sociedade e do Estado, bem como das áreas e dos meios que os retenham ou que transitem.

Assim sendo, embora o SISBIN tivesse sido criado com uma proposta mais voltada à Inteligência de Estado, necessitava-se da criação de um organismo voltado à ISP. Quando se trata da atividade de ISP, deve-se ter claro que esta surge diante das necessidades em mover o aparelho estatal para prevenir e estar à frente das práticas criminosas no Brasil. Nesse sentido, o Decreto nº 3.695, de 21 de dezembro de 2000, cria o Subsistema de ISP no âmbito do SISBIN, tendo como órgão central a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), vinculada ao Ministério da Justiça.

Conforme afirma Kent (1967), a Inteligência pode ser caracterizada como produto, atividade e organização. Desse modo, como produto está relacionada ao conhecimento obtido por meio da análise de dados e informações; como atividade diz respeito ao meio pelo qual as instituições utilizam-se da metodologia de produção de conhecimentos para

desenvolver produtos que possam subsidiar as tomadas de decisão no âmbito estratégico, tático e operacional (MELO, 2017); e como organização trata-se da Inteligência em âmbito institucional, com suas características singulares. Um dos pontos que merece destaque é que, em âmbito organizacional, a Inteligência dispõe, além de informações acessíveis, o acesso a dados e informações protegidas ou negadas (FERREIRA, 2017).

Segundo a Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (DNISP), a ISP é conceituada da seguinte forma:

[...] o exercício permanente e sistemático de ações especializadas para identificar, avaliar e acompanhar ameaças reais ou potenciais na esfera de segurança pública, basicamente orientadas para produção e salvaguarda de conhecimentos necessários para subsidiar os governos – tanto em nível federal como estadual -, à tomada de decisões e a elaboração de políticas de planos de segurança pública. (BRASIL, 2007, s/p *apud* MOREIRA; FERRO, 2017, p. 61)

Já a Inteligência Policial é conceituada por Ferro Júnior (2008, p. 52) como a “atividade que objetiva a obtenção, análise, produção e disseminação de informações e conhecimentos sobre fatos e situações de imediata ou potencial influência na criminalidade na Segurança Pública [...]”. No que diz respeito aos ramos de atuação, a inteligência policial pode ser dividida em Inteligência e Contrainteligência, sendo esta, conforme a Doutrina supramencionada, definida como

o ramo da atividade de Inteligência de Segurança Pública que se destina a produzir conhecimentos para proteger a atividade de Inteligência e a instituição a que pertence, de modo a salvaguardar dados e conhecimentos sigilosos e identificar e neutralizar ações adversas de qualquer natureza. A Contrainteligência assessora também em assuntos internos de desvios de conduta, relacionadas à área de segurança pública. (DNISP, 2009, *apud* SIQUEIRA, 2009, p. 225)

Dessa forma, quando se fala em Inteligência, esta pode ser pensada em uma perspectiva macro como sistema, como ramo e como produto gerado por parte de seus analistas. Com relação ao ramo de Inteligência, este pode ser considerado em suas duas divisões básicas, Análise e Operações. O setor de Análise é aquele por meio do qual se produz informações e conhecimentos de inteligência no âmbito da organização e o setor de

Operações é responsável por buscar dados e informações protegidos ou negados (MELO, 2017).

CONTRAINTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

A Contrainteligência, conforme a Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública, é definida como o ramo destinado a produzir conhecimentos para preservar a atividade de Inteligência e a instituição a que pertence, protegendo e neutralizando ações adversas de qualquer natureza (DNISP, 2009, *apud* SIQUEIRA, 2009).

De forma geral, pode-se afirmar que praticamente todas as instituições de Segurança Pública do País têm a noção de que o desenvolvimento estratégico, tático, administrativo e operacional é imprescindível para o enfrentamento à criminalidade. Conforme ilustrado por Cepik (2003, p. 57), ao tratar dessa temática “a principal missão da Contrainteligência é garantir que os ‘outros’ só conheçam o que quisermos que eles conheçam sobre nós mesmos”. Desta forma, a Contrainteligência tem papel fundamental no desenvolvimento da efetividade em matéria de proteção institucional, devendo ter sua aplicabilidade irrestrita a meras conjecturas idealistas, visto que no atual cenário político-social é perceptível uma constante evolução por parte das organizações criminosas.

É notório também que a criminalidade tem se adaptado ao contexto, especialmente no tocante à elaboração de estratégias e desenvolvimento de ações por parte das organizações criminosas, a fim de potencializar seus resultados, diminuir suas perdas e estender seus domínios, levando à constante deturpação da tranquilidade pública, ao abalo das forças de segurança e até mesmo à criação de Estados paralelos que, de forma constante, se embatem em “Guerrilha Urbana” (SIQUEIRA, 2009).

A despeito do fato de que a Contrainteligência é imprescindível para as ISP, ainda predomina um enorme abismo entre a teoria e prática tendo importância fundamental na proteção dos dados, informações e conhecimentos, e nesse contexto tem-se o Conhecimento Sensível, que se refere a todo conhecimento considerado sigiloso ou estratégico, cujo acesso não autorizado pode comprometer a consecução dos objetivos nacionais e

resultar em prejuízos ao país, necessitando de medidas especiais de proteção (Portaria nº 42 GSIPR, 2009).

A atividade de Inteligência está relacionada a uma verdadeira troca de informações constantes em prol de um objetivo maior, que é a Segurança Pública. Além disso, para a efetiva ação de Contrainteligência, as ações individuais e coletivas devem ser pautadas em cautelas e zelos constantes (BRASIL, 2004).

Nesse contexto Rockembach (2017, p. 323) ilustra afirmando que “desenvolver a mentalidade de inteligência nos altos gestores da segurança pública passa a ser, portanto, outro dos desafios da ISP para os próximos anos”. Ou seja, esta concepção deve estar principalmente atrelada aos decisores, o que facilitará o engajamento e a mudança de paradigmas.

Frisa-se que de nada adianta o conhecimento ser despejado e não praticado. Cada um dos segmentos de Contrainteligência deve estar enraizado na matriz do indivíduo e evidenciado em seu cotidiano. Muito além da proteção ao conhecimento sensível, esta Cultura de Inteligência deve permitir que o profissional de segurança pública utilize das medidas de Contrainteligência no dia a dia, seja em seu deslocamento, nas suas relações sociais etc., propiciando, assim, que não se torne alvo e vítima da criminalidade.

Obviamente, o produto da ISP e da investigação criminal são diferentes, pois enquanto a ISP trata do processamento e da análise de dados, resultando na produção de “conhecimentos” que servirão de suporte para um Decisor, na investigação criminal o objetivo final é a obtenção de elementos probatórios. Resta claro que desde 2014, com a criação do Relatório Técnico na Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (DNISP), as Agências de Inteligência podem contribuir efetivamente no auxílio técnico (FERREIRA, 2017).

Os Serviços de Inteligência podem servir como meio auxiliar no tocante à investigação criminal, podendo ou não ser utilizadas no conjunto probatório, todavia, comprometidos com o mesmo objetivo, qual seja, a redução e o combate à criminalidade. (MELO, 2017, p. 68)

Outro ponto que merece destaque é o fato da integração de informações com outras instituições, pois um dos maiores problemas

vivididos, pelas mais diversas entidades do mundo, é considerar que a informação tem dono, sendo que, ao não a compartilhar, fragilizam-se as estruturas existentes e se estabelece um clima de desconfiança perene entre as Agências (Brasil, 2004). Sendo assim, uma Cultura de Inteligência entre os mais diversos setores das instituições de segurança pública é indispensável para o seu pleno desenvolvimento, visto que, sem ela, a preocupação com a proteção à informação sensível e aos seus recursos humanos e materiais estarão completamente à deriva, fragilizando-a como um todo. Certamente, sem uma base sólida de formação e acompanhamento dificilmente se conseguirá traçar estratégias para o desenvolvimento institucional e para o enfrentamento da criminalidade organizada, que mantém um constante aperfeiçoamento de suas ações ilícitas.

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SEGURANÇA PÚBLICA

A Segurança Pública, de modo geral, corresponde à prestação de serviços públicos, por parte de suas instituições, a fim de manter a paz social, bem como garantir a proteção dos direitos individuais e assegurar o pleno exercício da cidadania. Conforme contido no artigo 1º do Decreto nº 3.695, de 21 de dezembro de 2000, a principal missão do SISP é “coordenar e integrar as atividades de inteligência de segurança pública em todo País e suprir os governos federal e estadual de informações que subsidiem a tomada de decisões nesse campo” (Decreto nº 3.695, 2000).

Para Ferro Júnior (2008), o binômio tecnologia e inteligência representa elemento fundamental para toda a organização policial em um contexto de enorme complexidade social, e na atualidade, conhecida como “era da informação”, é imprescindível um constante processo evolutivo da organização policial, visto que a criminalidade atua, sobretudo, na turbulência social, em que fatores como velocidade, conectividade e intangibilidade e inovação caracterizam a complexidade do mundo contemporâneo.

Nesse sentido, ao se tratar da GC no âmbito da Segurança Pública, Freire (2018, p.7) considera que “a Gestão do Conhecimento na atividade de

Inteligência de Segurança Pública tem o objetivo de melhorar a comunicação entre pessoas, processos e serviços, fomentando a socialização, o registro, o fluxo e a aplicação do conhecimento de modo eficaz”. Partindo para uma perspectiva macro, o modelo engessado das instituições policiais, ainda enraizado em uma postura conservadora, entra em conflito com as novas dinâmicas sociais, necessitando que sua concepção base seja reestruturada para um modelo mais flexível. Morgan (1996, p. 82) discute que “sob circunstâncias que mudam, é importante que os elementos da organização sejam capazes de questionar a propriedade daquilo que estão fazendo e modifiquem sua ação para levar em conta novas situações”, ou seja, esta “plasticidade organizacional”¹ torna-se imperativo para a gestão das organizações no atual contexto global.

Tendo em vista que a matéria prima da ISP e da GC são dados, informações e conhecimentos, torna-se fundamental discutir suas singularidades. Do ponto de vista da GC, os dados são caracteres distintos e objetivos relativos, ou seja, são registros estruturados dentro da organização. São descrições parciais sem significados inerentes, não fornecendo julgamentos ou interpretações. Já informação, como sua própria nomenclatura diz, diz respeito a “informar”, ou seja, ela muda o modo como o destinatário interpreta algo, exercendo impacto sobre seu julgamento. Desta forma, a informação tem propósito definido e relevância característica (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Com relação ao conhecimento, este pode ser entendido como o produto dotado de valor, com característica intangível; possui relevância significativa para os rumos da organização, influenciando diretamente nas tomadas de decisão e na geração de inovações. Embora dotado de enorme complexidade, o conceito de conhecimento contempla alguns componentes básicos, tais como a experiência, a verdade, o discernimento e as normas práticas (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

¹ Plasticidade organizacional trata-se de expressão que procura incorporar o sentido de a organização moldar-se conforme as necessidades emergentes.

Dessa forma, a GC pode contribuir de forma significativa para o desenvolvimento das instituições de Inteligência. Sem dúvida, um dos principais desafios é como compartilhar informações e conhecimentos de inteligência. Muitos dos produtos, ou seja, documentos produzidos no âmbito da inteligência, são classificados à luz do que estabelece a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) e desse modo, uma das formas de lidar com esta dificuldade está na necessidade de conhecer e estabelecer termos de confidencialidade entre os Agentes da própria organização. Por exemplo, se a Agência “A” possui necessidade de conhecer determinado assunto, pois a informação e o conhecimento podem trazer impacto a esta, cabe à Agência “B” suprir com todo o repertório necessário para auxílio, diminuindo custos, despendimento de recursos humanos e tecnológicos.

O compartilhamento de conhecimentos em meio aos órgãos de ISP segue como sendo a última etapa do Ciclo de Produção de Conhecimentos (CPC), no qual é composto por planejamento, reunião de dados, processamento e difusão. Como forma de facilitar o processo de difusão, tem-se que o modelo de compartilhamento do conhecimento proposto por Tonet e Paz (2006) pode ser adaptado para o compartilhamento de conhecimentos entre órgãos de ISP, sendo sugerido que nas fases de **iniciação** os analistas identifiquem as necessidades de se conhecer, como geralmente já ocorre na prática em grande parte dos órgãos de ISP; na de **implementação** institucionalize-se a proposta de integração por parte dos próprios órgãos de ISP, bem como da Secretaria de Segurança Pública, estabelecendo os regulamentos para sua implantação; na de **apoio**, sugere-se ações de compartilhamento de conhecimento, tais como:

- a) Eventos de conhecimentos genéricos: como medida proativa dos órgãos de ISP, o envio sistemático de documentos que possam ser úteis para as respectivas unidades de inteligência, bem como as suas organizações; reuniões periódicas para a discussão de implementos inovativos;
- b) Eventos de conhecimentos específicos: reuniões entre os decisores dos respectivos órgãos de ISP, bem como utilização de aplicativos com criptografia para o

- compartilhamento de conhecimentos, conforme a necessidade e urgência na tomada de decisões;
- c) Eventos com especialistas de conhecimentos: integração entre os recursos humanos dos diferentes órgãos de ISP, a fim de que se promova, por meio de seminários, congressos, eventos e reuniões, o compartilhamento de conhecimentos específicos; e
 - d) Eventos de *networking*: realização de eventos como congressos, reuniões, seminários etc., a fim de que haja integração entre os recursos humanos dos diferentes órgãos de ISP ou com demais instituições de interesse.

Por fim, na fase de incorporação, que ocorra a aplicação do conhecimento compartilhado na prática como instrumento de auxílio ao processo de tomada de decisões.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O compartilhamento do conhecimento é um importante processo da GC e sua prática deve ser incentivada nas organizações, visto que, na atualidade, a vantagem competitiva está diretamente ligada à inovação e esta, por sua vez, é gerada por meio do conhecimento existente na própria organização, ou seja, por meio da transformação do conhecimento tácito em explícito. Embora seja pacífico o entendimento de que a ISP no Brasil está muito aquém de ter todo seu potencial desenvolvido, é notável o comprometimento das instituições em desenvolver ferramentas e mecanismos de forma constante, visando a eficácia no combate à criminalidade, seja de forma sistemática ou exploratória.

Diante disso, o objetivo geral deste trabalho consistiu em trazer uma contribuição acerca da discussão sobre o compartilhamento de conhecimentos na atividade de ISP. Com isto, inicialmente, verificou-se ser indiscutível que, para se obter efetividade em matéria de segurança pública, faz-se necessário o desenvolvimento do compartilhamento de conhecimentos em meio às instituições e seus recursos humanos, advinda de uma formação inicial e contínua, enraizada na matriz do indivíduo e

evidenciada em seu cotidiano. Ainda, este compartilhamento, como forma de cultura organizacional, permite que ocorra o fluxo constante de interação entre seus recursos humanos, possibilitando que o conhecimento seja de fato considerado o maior ativo intangível nas organizações de segurança pública.

Dessa forma, a atividade de Inteligência, ao produzir conhecimentos assessoráveis, permite o desenvolvimento de medidas proativas a fim de melhorar a eficiência em segurança pública, avaliando os cenários e as variáveis de forma ampla. Assim, a implementação da prática do compartilhamento de conhecimentos no âmbito das instituições de ISP pode propiciar uma constante integração organizacional, permitindo, com isto, que as atuações não sejam refeitas a todo instante, mas que haja uma melhor utilização dos recursos existentes e de adaptação conforme as necessidades. Ademais, ao compartilhar conhecimentos, os Agentes devem entender que estão contribuindo para o desenvolvimento de inovações e para o sistema como um todo, propiciando maior eficiência e eficácia organizacional. Desse modo, essa prática permite que os recursos humanos existentes aumentem suas potencialidades em um fluxo de constante troca e desenvolvimento.

Assim sendo, o compartilhamento de conhecimentos no âmbito das instituições de ISP, a partir da GC, propicia uma constante integração entre as unidades de Inteligência, facilita o processo de inovação e desenvolvimento, bem como amplia as perspectivas para a melhor tomada de decisões, proporcionando maior eficiência e eficácia em matéria organizacional.

Como desdobramentos futuros deste estudo verifica-se a necessidade de realizar pesquisas mais aprofundadas no que diz respeito às contribuições da GC para a proteção do conhecimento sensível, especialmente quanto às perspectivas de desenvolvimento e inovação científica e tecnológica.

REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 2001, p.107-136.
- BATISTA, F. F. *O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES)*. Texto para Discussão, nº 1181. Brasília: IPEA, 2006.
- BRASIL, G. M. Formação e Inteligência Policial: desafios à Política Pública de Segurança. UFC: O público e o Privado – *Revista do Programa de Pós-graduação em Sociologia da Universidade Federal do Ceará*, Nº 4, 2004.
- BRASIL a. *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, 2000. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3695.htm.
- BRASIL b. *Decreto de 15 de dez. de 2017*. Aprova a estratégia nacional de inteligência, 2017. Recuperado de: [//www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/dsn/Dsn14503.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/dsn/Dsn14503.htm).
- BRASIL c. *Portaria nº 42 GSIPR, 19 de agosto de 2009*. Institui, no âmbito da Agência Brasileira de Inteligência - ABIN, o Programa Nacional de Proteção do Conhecimento Sensível - PNPC e dá outras providências. 2009. Recuperado de: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=213674>.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em psicologia*, 21(2), 2013, 513-518.
- CERQUEIRA, D. C.; LIMA, R. S. D.; BUENO, S.; NEME, C.; FERREIRA, H.; COELHO, D.; REIS, M. *Atlas da violência*, 2018.
- CEPIK, M. *Espionagem e democracia*. FGV Editora, 2003.
- CIAI. *Curso de Introdução à Atividade de Inteligência*. Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2015.

- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; Dickson, T. *Dominando a gestão da informação*. Bookman, 2004.
- DETLOR, B. Information Management. *International Journal of Information Management*. N°. 30, 2010. p.103-108.
- FERREIRA, V. H. R. A. Inteligência Policial e Investigação Criminal, 2017. *In: HAMADA, H. H. MOREIRA, R. P. Inteligência de segurança pública contribuições doutrinárias para o cotidiano policial*. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017.
- FERRO JÚNIOR, C. M. *A inteligência e a gestão da informação policial*. Brasília: Fortium, 2008.
- FREIRE, J. J. FURLAN, S. A. SILVEIRA, J. L. G. *Gestão do conhecimento na atividade de inteligência de segurança pública – uma abordagem prática e tecnológica*. Curitiba: Appris, 2018.
- HAMADA, H. H. Referenciais de pesquisa em inteligência no Brasil: o olhar do pesquisador e as tendências da produção científica, 2017. *In: HAMADA, H. H. MOREIRA, R. P. Inteligência de segurança pública contribuições doutrinárias para o cotidiano policial*. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017.
- HENDRIKS, P. *Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing*. *Knowledge and Process Management*, v. 6, n. 2, 1999. p. 91-100.
- KENT, S. *Informações estratégicas*. Rio de Janeiro: Bibliex, 1967.
- MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2003.
- Martins, S. D. C. *Gestão da Informação: estudo comparativo de modelos sob a ótica integrativa dos recursos de informação*. Universidade Federal Fluminense, 2014.
- MCDERMOTT, R. O'DELL, C. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, Bingley, v.5, n. 1, 2001. p. 76-85.
- MELO, F. P. *A utilização dos serviços de inteligência no inquérito policial*. Curitiba: Íthala, 2017.

- MOREIRA, W. G. FERRO, A. L. Formação do profissional de inteligência no âmbito do subsistema de inteligência de segurança pública e sistema de inteligência da Polícia Militar do Distrito Federal. 2017. *In: HAMADA, H. H. MOREIRA, R. P. Inteligência de segurança pública contribuições doutrinárias para o cotidiano policial.* Belo Horizonte: D'Plácido, 2017.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização.* Trad. Cecília W. Bergamini e Roberto Coda, São Paulo: Atlas, 1996.
- NONAKA, I. TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa. Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação.* Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OSINSKI, M., ROMAN, D. J., & SELIG, P. M. Compartilhamento de conhecimento: estudo bibliométrico das publicações acadêmicas realizadas de 1994 a 2014. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 20(4), 2015. p.149-162.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. Knowledge management in organization. *Krakow: Publishing Office*, 2002.
- ROCKEMBACH, S. J. Os Desafios da Inteligência de Segurança Pública para os próximos cinco anos. 2017. *In: HAMADA, H. H. MOREIRA, R. P. Inteligência de segurança pública contribuições doutrinárias para o cotidiano policial.* Belo Horizonte, 2017.
- SIQUEIRA, R. F. D. R. S. Contra-inteligência. 2009. *In CASTRO, C. A.; RONDON FLIHO, E. B. Inteligência de Segurança Pública.* Curitiba: Juruá, 2009.
- TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 2, 2006. p. 75-94.

CAPÍTULO VIII

CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NOS SERVIÇOS DE SEGURANÇA GOVERNAMENTAL DO GABINETE MILITAR DO GOVERNADOR DE MINAS GERAIS

Israel Calixto Júnior

Renato Pires Moreira

INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo é fortemente marcado pelo foco no conhecimento, que se tornou recurso competitivo para as organizações, cujo sucesso passou a depender do adequado manejo desse instrumento, muitas vezes negligenciado. Especificamente no Brasil, infere-se que o atual cenário econômico exige da administração pública uma prestação de serviços mais efetiva¹ em razão dos escassos recursos públicos disponíveis. Assim, ser eficaz e eficiente ao mesmo tempo passou a ser a máxima dos gestores dos órgãos públicos.

Para se manterem competitivas e efetivas na prestação de serviços, as organizações precisam manejar adequadamente os processos de conversão do conhecimento para criação do conhecimento organizacional, ou seja, apreender o conhecimento dos seus funcionários e transformá-los em conhecimento da instituição. O Gabinete Militar do Governador de Minas Gerais (GMG/MG), como órgão público que busca se modernizar permanentemente, não pode se afastar dessa necessidade.

O GMG/MG trata-se de um órgão autônomo do Poder Executivo estadual com atribuição, entre outras, de promover a segurança pessoal do

¹ Segundo Castro (2006) a efetividade significa ser eficaz e eficiente ao mesmo tempo, ou seja, fazer a coisa certa e obter os resultados desejados de forma permanente.

Governador e Vice-Governador do Estado e dos familiares destes. Através de ações de proteção, o GMG/MG garante que ambos tenham segurança onde quer que estejam durante o mandato e os quatro anos subsequentes.

Para os serviços de proteção e segurança do Governador e Vice-Governador, desencadeados pelo GMG/MG, utilizar-se-á, para fins deste artigo, a expressão segurança governamental. Nesse sentido, o exercício da segurança governamental prestado pelo GMG/MG é gerido pela Superintendência de Segurança e executado por suas diretorias subordinadas: Diretoria de Segurança, composta por policiais militares e Diretoria de Prevenção ao Risco, integrada por bombeiros militares, cada qual encarregada de suas atividades típicas, quais sejam: proteção pessoal do Governador e prevenção a acidentes, tragédias e desastres, respectivamente.

A maneira como ocorre à gestão do conhecimento nos serviços de segurança governamental, já resumidamente citados, é o foco do presente artigo, que irá considerar, para tal, as teorias de criação do conhecimento organizacional, que é um importante recurso competitivo nas organizações modernas.

Diante do exposto, a problemática trata-se de como criar conhecimento organizacional para melhorar a prestação dos serviços de segurança governamental do GMG/MG. A partir de então, tem-se como hipótese básica que a criação de um ambiente favorável de interação entre os profissionais que prestam os serviços de segurança governamental do GMG/MG permite a presença das condicionantes capacitadoras para que o conhecimento tácito seja convertido em conhecimento explícito e ocorram as fases de criação do conhecimento organizacional.

O objeto de estudo foi delimitado nos serviços de segurança governamental executados no âmbito da Superintendência de Segurança do GMG/MG durante o ano de 2020, corroborando para a análise da criação do conhecimento organizacional nos serviços de segurança governamental do GMG/MG, com foco na criação do conhecimento organizacional como diferencial competitivo do órgão.

Justifica este estudo a premissa de que a gestão do conhecimento traz inúmeros benefícios organizacionais e o mais importante deles é a elevação do nível de qualidade na prestação dos seus serviços.

ASPECTOS GERAIS DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Define-se como conhecimento o produto do trabalho cognitivo do indivíduo que agrega valor ao conjunto de dados e informações que possui armazenado em sua mente. Esse trabalho cognitivo pode também ser realizado por um grupo de pessoas, quando a resultante será o conhecimento daquele coletivo.

A gestão do conhecimento, por sua vez, pode ser entendida como a maneira como a organização maneja o conhecimento dos seus funcionários e os impulsiona a compartilhá-los uns com os outros, no sentido de criar conhecimento organizacional, num ciclo infinito de criação. Dessa forma, o conhecimento gerado precisa ser apreendido pela organização para que, a partir de então, seja dela parte integrante.

A ciência da informação e a ciência gerencial consideram que o conhecimento se divide em tácito e explícito. Conhecimento tácito, quando está na mente do indivíduo e se volta à sua própria percepção de mundo, com suas crenças, valores e habilidades; conhecimento explícito, quando está expresso em códigos, manuais, modelos e inteligível ao grupo de indivíduos.

A criação do conhecimento organizacional ocorre em diferentes dimensões: a ontológica e a epistemológica. Nesta, o conhecimento explícito é a chave para a criação do conhecimento organizacional e a busca por ele se dará a partir do processo de conversão do conhecimento tácito em explícito e na presença das condicionantes capacitadoras. Por sua vez, na dimensão ontológica o conhecimento tácito é o cerne do processo de criação e parte do indivíduo em direção aos grupos e à organização como um todo, formando uma rede de conhecimento organizacional.

Na dimensão epistemológica, os tipos de conhecimento se modificam das seguintes formas: (a) socialização, de conhecimento tácito para conhecimento tácito; (b) externalização, de conhecimento tácito para conhecimento explícito; (c) combinação, de conhecimento explícito para conhecimento explícito; (d) internalização, de conhecimento explícito para

conhecimento tácito. A esse processo em quatro etapas dá-se o nome de conversão do conhecimento.

A etapa denominada externalização assume destacado papel na criação do conhecimento organizacional e a ela dar-se-á o devido destaque neste estudo, já que é principalmente por ela que o conhecimento se sedimenta no ambiente corporativo. Suas características de codificação e inteligibilidade o tornam factível e base para que outras etapas do processo de conversão do conhecimento aconteçam.

Junto ao processo de conversão do conhecimento atuam também algumas condicionantes para que o novo conhecimento seja criado, são elas: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos.

Para consolidar o conhecimento organizacional na dimensão ontológica há ainda a ocorrência de cinco fases de criação do conhecimento, que não se confundem com as fases de conversão do conhecimento. Essas cinco fases ocorrem para que a organização chancele o novo conhecimento criado por seus funcionários e aproprie-se dele.

A interação contínua entre as etapas do processo de conversão do conhecimento, na presença de suas condicionantes, e as fases de criação do conhecimento organizacional forma a conhecida espiral do conhecimento, onde o conhecimento se renova a cada novo ciclo de criação. O conhecimento é uma construção dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito e, a partir de um processo de transformação contínua, acarreta a criação do conhecimento.

Destaca Zaidan (2017) que o grande desafio das organizações é a passagem entre os dois tipos de conhecimento (tácito e explícito) de forma natural e assertiva, para que o novo conhecimento criado seja, de fato, um diferencial competitivo na área de negócio no qual atua a empresa. A essa passagem dá-se o nome de espiral do conhecimento, termo criado por Nonaka e Takeuchi.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62), a conversão do conhecimento é dividida da seguinte forma:

Esses quatro modos – que denominamos socialização, externalização, combinação e internalização – constituem o “motor” do processo de criação

do conhecimento como um todo. Esses modos são o que o indivíduo experimenta. São também os mecanismos através dos quais o conhecimento individual é articulado e “amplificado” na organização.

A socialização é a fase em que o conhecimento tácito de um indivíduo interage com o conhecimento tácito de outro indivíduo, a partir de práticas de compartilhamento de experiências, habilidades e técnicas. É “quando se dá a fluência interpessoal das experiências à aquisição de conhecimento tácito” (SILVA, 2012, p. 25).

Trazendo a socialização para o ambiente das atividades de segurança governamental do GMG, pode-se citar como exemplo o estagiário da escolta pessoal do Governador que observa o agente de segurança experiente e aprende a prestar o serviço através da imitação.

Na fase de externalização, ocorre a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, por intermédio da articulação de conceitos, utilizando-se do método dedutivo, indutivo, metafórico ou analógico, para torná-los expressos e inteligíveis. Para Silva (2012, p. 25), a fase de externalização ocorre “[...] quando o conhecimento tácito é codificado em conceitos explícitos”.

A reunião de um grupo de policiais militares denominados agentes de segurança do Governador, visando à criação de um procedimento operacional padrão (POP) para determinada atividade desempenhada pela segurança governamental, é um exemplo da fase de externalização do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 73) destacam a importância da fase de externalização do conhecimento da seguinte forma:

Dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. Como podemos converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito? A resposta está no uso sequencial da metáfora, analogia e modelo.

A combinação é a fase de conversão do conhecimento na qual atuam conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos formando um novo sistema de conhecimento. Normalmente, esta fase ocorre por meio da educação e treinamento formais da organização. Nesse sentido, afirma Silva

(2012, p. 25) que a fase de combinação ocorre “[...] quando se cria o conhecimento explícito da junção de vários outros conhecimentos explícitos anteriores”. Ocorre a combinação, por exemplo, na realização de um curso de formação de policiais militares para atuarem na segurança governamental; ou ainda num curso de atualização de técnicas e táticas empregadas pelos agentes de segurança governamental.

A internalização é a fase em que ocorre a incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito dos indivíduos, por meio da verbalização e diagramação do conhecimento, na forma de documentos, diretrizes, memorandos, manuais e até mesmo conversas orais no âmbito da organização. Silva (2012, p. 25) corrobora esse entendimento, afirmando que na fase da internalização “[...] o conhecimento explícito é incorporado ao conhecimento tácito organizacional”.

Em síntese, as quatro fases da conversão do conhecimento se retroalimentam na chamada espiral do conhecimento, levando a organização a níveis mais maduros do conhecimento, o que possibilita um processo de criação do conhecimento organizacional cada vez mais rico (ZAIDAN, 2017).

Esse processo de retroalimentação em espiral que ocorre a partir da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito é explicado por Frota e Pantoja (2005), da seguinte forma:

O conhecimento tácito mobilizado é ampliado “organizacionalmente” através dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos superiores. Chamamos isso de “espiral do conhecimento”, na qual a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito terá uma escalada cada vez maior na medida em que subirem os níveis ontológicos. Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações. (FROTA; PANTOJA, 2005, p. 8)

De fato, a criação do conhecimento organizacional é um processo imprescindível para que a organização consiga inovar seus métodos e ampliar seus resultados para se manter competitiva no cenário de transformação no qual está inserida. Nada melhor para isso do que utilizar

seus próprios recursos, que são os ativos humanos capazes de criar e recriar o conhecimento.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGURANÇA DO GABINETE MILITAR DO GOVERNADOR DE MINAS GERAIS

O Decreto nº 47.777, de 04 de dezembro de 2019, prevê na estrutura do GMG/MG uma Superintendência de Segurança e duas diretorias subordinadas, uma de segurança e outra de prevenção ao risco, cujas atribuições são cuidar da segurança do Governador, Vice-Governador e os familiares das ambas as autoridades.

Conforme explicitado na legislação vigente aqui destacada, os locais onde se encontram presentes o Governador e o Vice-Governador são considerados áreas de segurança e, para tanto, o GMG/MG precisa desencadear inúmeras atividades operacionais no sentido de proporcionar àquelas autoridades a segurança necessária.

Destarte, cabe à Superintendência de Segurança do GMG/MG a prestação dos serviços de segurança governamental, consubstanciado naquelas atividades de caráter operacional para proporcionar ao Governador e Vice-Governador a segurança necessária ao desempenho de suas funções.

O chefe do GMG/MG e Coordenador Estadual de Defesa Civil, cargo exercido privativamente por coronel da PMMG, é o dirigente máximo do órgão e tem a ele diretamente subordinados o subchefe do GMG/MG, o Coordenador Adjunto de Defesa Civil e o Assessor Militar do Vice-Governador, todos esses exercidos por oficiais militares da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) ou Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG).

Em um grau logo abaixo na hierarquia organizacional estão as superintendências. A de planejamento, gestão e finanças; a de segurança, a de transporte; e a de administração dos palácios, essas subordinadas à subchefia do GMG/MG. As superintendências de gestão do risco de desastre e a de gestão de desastre são subordinadas à Coordenadoria Adjunta de

Defesa Civil. Todas as superintendências também são chefiadas por oficiais militares da PMMG ou CBMMG.

A Superintendência de Segurança (SSEG) possui duas diretorias subordinadas, a de segurança (DSEG), chefiada por oficial da PMMG, e a de prevenção a riscos (DPR), chefiada por oficial do CBMMG. O Decreto nº 47.777, de 04 de dezembro de 2019, em seus artigos 15 e 16, trouxe a competência da superintendência e suas diretorias subordinadas, conforme se segue:

Art. 15 – A Superintendência de Segurança tem como competência planejar, coordenar, controlar e executar as medidas necessárias à proteção dos locais onde o Governador e o Vice-Governador trabalhem, residam, estejam ou possam estar, com atribuições de:

I – coordenar a participação de outros órgãos de segurança na adoção de medidas de proteção nos locais onde o Governador e o Vice-Governador trabalhem, residam, estejam ou possam vir a estar, bem como as áreas adjacentes a esses locais, que são considerados áreas de segurança.

II – planejar, coordenar, executar e controlar as atividades de segurança pessoal do Governador, do Vice-Governador e de seus familiares;

III – planejar, coordenar e executar a segurança velada dos palácios governamentais vinculados ao GMG e das residências do Governador e do Vice-Governador do Estado;

IV – coordenar a participação de órgãos e entidades em deslocamentos e locais nos quais o Governador e o Vice-Governador estejam ou possam estar;

V – planejar, coordenar e controlar as ações de treinamento do pessoal militar lotado na Superintendência, a partir das diretrizes da Diretoria de Recursos Humanos do GMG. (MINAS GERAIS, 2019)

O parágrafo único do artigo 15 do Decreto nº 47.777, de 04 de dezembro de 2019, também estabelece que a Superintendência de Segurança será apoiada por outras estruturas do GMG/MG para a execução dos serviços de proteção e segurança do Governador e Vice-Governador:

Parágrafo único – A Superintendência de Segurança será apoiada pela Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças e pela Superintendência de Transportes, no que couber, para a realização de suas atribuições, além de manter constante diálogo com o órgão responsável pelo cerimonial do Governo para que as ações de segurança e cerimonial estejam alinhadas e colaborem para a efetiva segurança do Governador, do Vice-

Governador e das autoridades em visita oficial ao Estado. (MINAS GERAIS, 2019)

Em relação à Diretoria de Segurança, subordinada à Superintendência de Segurança do GMG/MG, o artigo 16 do Decreto nº 47.777, de 04 de dezembro de 2019, estabeleceu:

Art. 16 – A Diretoria de Segurança tem como competência coordenar, controlar e executar as atividades de segurança do Governador e do Vice-Governador, com atribuições de:

I – exercer a segurança pessoal do Governador e do Vice-Governador, bem como de seus familiares;

II – coordenar e executar a segurança velada dos palácios governamentais vinculados ao GMG;

III – realizar as atividades de segurança das autoridades em visita oficial ao Estado, quando determinado pelo Chefe do GMG;

IV – coordenar os procedimentos que visem à cobertura policial militar necessária à preservação da ordem nos palácios governamentais vinculados ao GMG e na residência oficial do Governador, contando, para tanto, com apoio da unidade da Polícia Militar responsável pela atividade de policiamento de guardas;

V – coordenar e monitorar a entrada e permanência de pessoas e veículos nos palácios governamentais. (MINAS GERAIS, 2019)

Já em relação à Diretoria de Prevenção a Riscos, igualmente subordinada à Superintendência de Segurança do GMG/MG, o artigo 17 do Decreto 47.777, de 04 de dezembro de 2019, estabeleceu:

Art. 17 – A Diretoria de Prevenção a Risco tem como competência adotar medidas de prevenção a risco e segurança contra incêndio e pânico nos locais onde o Governador e o Vice-Governador trabalhem, residam, estejam ou possam estar, com atribuições de:

I – desenvolver atividades de prevenção e segurança contra incêndio e pânico em eventos com a presença do Governador e do Vice-Governador, ou quando determinado pelo Chefe do GMG, e coordenar a participação de outras instituições em missões correlatas;

II – implementar, em conjunto com a Diretoria de Transportes Aéreos, medidas de segurança de voo nos pousos e decolagens com a presença do Governador e do Vice-Governador, ou quando determinado pelo Chefe do GMG;

III – acompanhar a manutenção dos sistemas de prevenção e atualização dos projetos de segurança contra incêndio e pânico dos palácios governamentais vinculados ao GMG. (MINAS GERAIS, 2019)

A DSEG exerce atividades típicas policiais-militares na proteção pessoal do Governador e Vice-Governador e dos familiares de ambos. O trabalho é realizado por policiais militares em trajes civis, todos subordinados à diretoria. Dentre as atividades operacionais desencadeadas pela DSEG se destacam a ajudância de ordens, a escolta, a segurança das instalações e o avançado, as quais serão detalhadas mais adiante.

A DPR, por sua vez, exerce atividades típicas de bombeiros militares na proteção aos riscos provenientes de acidentes, desastres e incêndios que afetem as mencionadas autoridades e seus familiares. O trabalho é realizado por bombeiros militares, fardados ou em trajes civis, todos subordinados à diretoria. Pela DPR se destacam a realização das atividades de prevenção a riscos nos palácios, nos locais de eventos/agendas e em pousos e decolagens de aeronaves. Essas atividades também serão alvo de análise pormenorizada em seguida.

SERVIÇOS DE SEGURANÇA GOVERNAMENTAL

Os serviços de segurança governamental são executados pela DSEG e DPR para garantir a proteção, segurança e apoio do Governador e Vice-Governador. Em relação às atividades executadas pela DSEG, cumpre lembrar que são policiais militares em trajes civis os quais levam a cabo a segurança governamental na prática operacional.

Todos os deslocamentos do Governador e Vice-Governador, bem como de seus familiares, são meticulosamente planejados pela SSEG e executados pela DSEG, não importando se essas autoridades estão no momento de trabalho ou de descanso/lazer. Vale destacar que o Decreto nº 47.777/2019, em seu artigo 16 e incisos I a V, dá uma ideia de quais são os serviços executados pela DSEG. Entretanto, há, no âmbito da SSEG, o Memorando nº 01/2020, que trata da organização administrativa e operacional da superintendência, que descreve de forma mais didática esses serviços. Para melhor entendimento, o Quadro 1 apresenta o bloco de

atividades das funções operacionais da Superintendência de Segurança do Gabinete Militar do Governador.

Quadro 1 - Bloco de atividades das funções operacionais da Superintendência de Segurança do Gabinete Militar do Governador – Minas Gerais – 2020

SEÇÃO	ATRIBUIÇÕES	TAREFAS
Ajudante de Ordem	Assessoria Governamental	Apoiar a Autoridade no atendimento das demandas cotidianas.
Prevenção a Riscos	Coordenação e Controle das Operações de Prevenção a Riscos	Apoiar na segurança governamental, por meio da execução de atividades de prevenção contra incêndios e pânico nas edificações e áreas de risco, prevenção contra acidentes e apoio nos treinamentos e instruções de matérias da área de competência do CBMMG.
Escolta	Proteção da Autoridade	Zelar pela proteção pessoal e moral da Autoridade, por meio da segurança aproximada.
Segurança das Instalações	Segurança e Controle	Proporcionar a segurança das instalações onde a Autoridade se fará presente, por intermédio do controle rigoroso de pessoas e veículos que adentrem as dependências.
Avançado	Coleta de Informações e Apoio Operacional	Proceder ao deslocamento antecipado nos locais de agenda e adotar as providências para que a Autoridade seja executada, conforme planejado.

Fonte: Memorando nº 01/2020 - Organização Administrativa e Operacional da Superintendência de Segurança do Gabinete Militar do Governador de Minas Gerais.

Conforme o Quadro 1, o serviço de ajudância de ordens, também previsto no artigo 2º, X, do Decreto nº 47.777/2019, é exercido por oficial militar e voltado ao apoio à autoridade em suas tarefas oficiais ordinárias, mas sempre com um viés para as questões de segurança e em complementação aos demais serviços de segurança governamental. Essa atividade pode ser exercida também em apoio a outras autoridades em visita oficial ao Estado de Minas Gerais.

O serviço de escolta é a de maior risco na segurança governamental, já que faz a proteção pessoal aproximada da autoridade e é executado durante todos os deslocamentos (a pé; motorizada terrestre, aérea ou aquática), enquanto durar o período de mandato. É um serviço ininterrupto, já que é realizado em compromissos oficiais da autoridade e, também, em compromissos pessoais.

A segurança das instalações se traduz na proteção ao ambiente onde a autoridade se fizer presente, seja para controle de público, veículos, objetos ou qualquer outro meio que possa causar mal à integridade física ou moral da autoridade. Essa atividade é levada a efeito não só nos locais onde a autoridade despacha ordinariamente, mas ainda onde se realiza qualquer agenda, seja de natureza profissional ou particular.

O serviço de avançado, por sua vez, antecede ao serviço de escolta e segurança das instalações e tem o condão de preparar os ambientes onde a autoridade se fará presente, para deixá-los em condições adequadas de segurança e permitir que o evento/agenda transcorra sem intercorrências. Esse serviço é executado conjuntamente por policiais militares da DSEG e bombeiros militares da DPR, cada qual com seu olhar específico para as questões que lhe são afetas.

O serviço executado pela DPR é o de prevenção a riscos de incêndios, pânico e acidentes, em complementação a todos os serviços executados pela DSEG. É exercido por bombeiro militar e ocorre antes, durante e após as agendas em que se fazem presentes o Governador e/ou Vice-Governador. Isso se dá nos eventos/agendas em que há necessidade de medidas preventivas na preparação do local (vistoria e outras), medidas de acompanhamento e pronta resposta no decorrer das agendas/eventos e medidas de escoamento no pós-evento.

Para o exercício de todos esses serviços de segurança governamental é imprescindível alto grau de treinamento, com base em doutrina consolidada. Nesse diapasão, assenta-se uma das indagações levantadas que justifica a realização deste estudo, qual seja, a existência de conhecimento técnico-doutrinário suficiente para dar sustentação a essa necessidade no âmbito do GMG/MG.

Da mesma forma, cumpre refletir se o conhecimento gerado pela prestação dos serviços de segurança governamental é adequadamente manejado, gerando o ciclo de gestão do conhecimento, no sentido de favorecer a qualidade do trabalho. Essas e outras questões referentes à relação entre a prestação de serviços de segurança governamental e a gestão do conhecimento foram o foco deste artigo na teoria de base e servirão de fundamento para as discussões analíticas que se seguirão.

METODOLOGIA

A classificação da pesquisa teve como parâmetro as considerações de Gil (2008) e como objetivo situar a pesquisa ora proposta nas tipologias definidas pelo conhecimento científico e sua produção. Quanto aos objetivos, a pesquisa se classifica como exploratória, uma vez que, num primeiro momento, teve como foco criar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito diante da escassez de fontes teóricas. Para tanto, foi realizado levantamento bibliográfico acerca da temática gestão, criação e conversão do conhecimento. Para este artigo foram utilizados estudos bibliográficos e documentais para dar a devida amplitude e fundamentação ao objeto pesquisado.

Ainda quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se também como descritiva, já que descreve características do fenômeno da criação do conhecimento nos serviços de segurança governamental, estabelecendo-se ainda as relações entre variáveis (fases) da criação do conhecimento para cada um dos serviços desenvolvidos. Para analisar os fatos do ponto de vista empírico e confrontar a visão teórica com os dados da realidade, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa.

Quanto ao delineamento para desenvolvimento da pesquisa, com ênfase nos procedimentos técnicos de coleta de dados, foi realizada pesquisa documental, com utilização de documentação indireta que define as atividades desenvolvidas pelo GMG/MG e as tarefas específicas dos serviços de segurança governamental.

Também foi realizada a pesquisa observacional não participante e a participante, além da pesquisa-ação, por meio da definição dos serviços que

terão seus conhecimentos externalizados em documentos específicos elaborados por meio de comissões contendo integrantes do grupo de trabalho da Superintendência de Segurança do GMG/MG.

No delineamento da pesquisa observacional, na modalidade não participante², foram observadas as práticas executadas pelos agentes de segurança que desenvolvem os serviços de segurança governamental durante o mês de maio de 2020, tanto da DSEG quanto da DPR, com foco na criação do conhecimento. O universo observado abrangeu principalmente as práticas de gestão realizadas pelos gerentes de nível médio e gerentes da ponta da linha, codificados em grupos distintos, os quais serão devidamente apresentados em seguida:

- a) Observados do grupo 1: policiais militares do quadro de oficiais da PMMG (2 majores e 2 capitães), que executam o serviço de ajudância de ordem do Governador e Vice-Governador;
- b) Observados do grupo 2: um policial militar do quadro de oficiais da PMMG (1 capitão), que exerce a função de diretor de segurança (DSEG) e um bombeiro militar do quadro de oficiais do CBMMG (1 capitão), que exerce a função de diretor de prevenção ao risco;
- c) Observados do grupo 3: policiais militares do quadro de oficiais da PMMG (2 capitães e 4 tenentes), comandantes das equipes do serviço de escolta do Governador e do Vice-Governador;
- d) Observados do grupo 4: policiais militares do quadro de oficiais da reserva da PMMG, mas reconduzidos ao serviço ativo (2 tenentes), comandantes das equipes do serviço de segurança das instalações;

² “Trata-se de uma observação feita de fora do objeto de estudo. O observador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas não se integra a ela, permanece oculto ao grupo; presencia o fato, mas não participa dele; não se deixa envolver pelas situações; é o espectador. O anonimato é importante para situações em que a presença do pesquisador pode comprometer, influenciar ou mascarar o fenômeno em estudo” (MICHEL, 2015, p. 84).

- e) Observados do grupo 5: policiais militares do quadro de praças da PMMG (2 subtenentes), comandantes das equipes do serviço de avançado;
- f) Observados do grupo 6: bombeiros militares do quadro de praças do CBMMG (5 sargentos), que executam o serviço de prevenção ao risco.

No delineamento da pesquisa observacional, na modalidade participante³, foram observadas as práticas executadas pelos mesmos grupos enumerados de 1 a 6 durante os meses de junho, julho e agosto de 2020, porém, após a intervenção do pesquisador que lhes apresentou o modelo de criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997), analisado na teoria de base desta pesquisa.

O quantitativo de pessoas observadas foi de 21 de um contingente total de 118. A amostra selecionada se deu de forma intencional e seletiva, pois há a indicação de determinados atores na atividade observada, conforme acentua Marques (2015).

A documentação indireta foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica (livros, artigos científicos, monografias, dissertações e teses) e documental (diretrizes, procedimentos, resoluções, memorandos e legislação) que definem os serviços de segurança governamental desenvolvidas pelo GMG/MG. A documentação direta, por sua vez, foi realizada a partir dos registros por meio da observação não participante, observação participante e pesquisa-ação do processo de criação do conhecimento nos serviços de segurança governamental no GMG/MG.

O método de abordagem do tema adotado na presente pesquisa foi o dedutivo. Para tanto, a partir de teorias de gestão do conhecimento em

³ Como o nome diz, esse tipo de observação pressupõe que o pesquisador participe, incorpore-se à comunidade ou grupo ou realidade estudada. Nessa forma de observar, o pesquisador consegue conquistar a confiança do grupo, facilitando a obtenção de dados; entretanto, corre tanto o risco de perder a objetividade na análise, como de influenciar o comportamento do grupo, de confundir-se com ele, e assim, dar resposta subjetivas para o problema de pesquisa (MICHEL, 2015, p. 85).

ambientes organizacionais, foi analisado o processo de criação do conhecimento nos serviços de segurança governamental do GMG/MG.

Em cada etapa há elaboração de um produto. A primeira fase compreende o trabalho de gabinete, com pesquisa exploratória e descritiva (documental e bibliográfica) a qual teve como produto o embasamento teórico e a caracterização do objeto de estudo. A segunda fase compreende a observação não participante, observação participante e pesquisa-ação, cujos resultados foram descritos em mapas conceituais contendo as fases de criação do conhecimento nos serviços de segurança governamental. A última fase contempla a análise e interpretação dos resultados, tendo como sustentação teórica as referências bibliográficas para se concluir a pesquisa.

RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

A análise das observações teve como parâmetro os conceitos introduzidos pelo modelo de criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997). Os conceitos relacionados à conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) representam o início do processo de criação do conhecimento organizacional. As condicionantes capacitadoras (intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variação de requisitos) estão presentes nas fases de conversão do conhecimento.

As fases de criação do conhecimento (compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, criação do arquétipo e difusão interativa do conhecimento) se relacionam às fases de conversão do conhecimento.

Grupo 1: Policiais Militares que prestam serviço de Ajudante de Ordem do Governador e Vice-Governador

Foi observado que o grupo possui uma importante quantidade de conhecimento acerca dos serviços de segurança governamental, mas não exercem função de gerência que lhes permitem a prática da gestão do conhecimento. Entretanto, são os principais atores que precisam

compartilhar o conhecimento tácito adquirido e colaborar de maneira decisiva no processo de criação do conhecimento organizacional.

Ficou evidenciado ganho na gestão do conhecimento após a introdução da teoria de criação do conhecimento organizacional neste grupo observado. Conforme assevera Zaidan (2017), o conhecimento tácito deve ser naturalmente transmitido entre os profissionais da organização para que seja utilizado como um diferencial competitivo, independente da área de negócio em que a organização atua.

O compartilhamento do conhecimento tácito entre os vários oficiais que atuam no serviço de ajudante de ordem passou a ser uma rotina controlada e padronizada, assim como a codificação desse conhecimento através de relatório de serviço. Essa prática traduz as fases da socialização e externalização da conversão do conhecimento, conforme destaca Zaidan (2017).

Grupo 2: Policial Militar Diretor de Segurança e Bombeiro Militar Diretor de Prevenção ao Risco

Foi anotado que o grupo faz parte da gerência de nível médio do GMG/MG, e recai sobre ele a maior responsabilidade em gerir o processo de criação do conhecimento. Como ressaltam Nonaka e Takeuchi (1997), os gerentes de nível médio são os pontos chaves para criação do conhecimento organizacional, já que conseguem traduzir os objetivos institucionais em ações na ponta da linha.

No grupo 2, as anotações da observação não participante e as anotações da observação participante se apresentaram em direções contrárias umas das outras. Se na primeira a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) estava longe de se fazer presente, na segunda essa mesma espiral do conhecimento foi protagonista na criação do conhecimento organizacional.

Notou-se a fase de externalização na conversão do conhecimento quando os diretores da DSEG e DPR passaram a compartilhar, entre si, todo o conhecimento tácito que possuíam acerca dos serviços de segurança governamental.

A fase de externalização da conversão do conhecimento pôde ser notada quando o grupo 2 criou uma comissão para elaborar os POP dos serviços de segurança governamental, apreendendo os conhecimentos tácitos e externalizando-os, conforme assevera Silva (2012, p. 25). Notou-se ainda, nesta etapa, a fase de criação de conceitos para a criação do conhecimento organizacional, assim definida por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 98): “O modelo mental tácito compartilhado é verbalizado em palavras e frases e, finalmente, cristalizado em conceitos explícitos”.

Nas reuniões instituídas para discutir os problemas externalizados nos relatórios produzidos, ocorreu à fase da conversão do conhecimento denominada combinação. Nelas foi possível verificar a conjugação entre o que previa os POP e o que realmente ocorreu no mundo fático que constava dos relatórios produzidos.

A fase da internalização na conversão do conhecimento foi notada quando os POP foram testados na prática pelas equipes e, na oportunidade, os conhecimentos explícitos no documento puderam ser internalizados pelos executores.

A elaboração, validação e publicação dos POP trazem consigo as fases de criação do conhecimento organizacional da justificação de conceitos, construção do arquétipo e difusão interativa do conhecimento, conforme assentam Nonaka e Takeuchi (1997).

As condicionantes para criação do conhecimento estiveram presentes quando o grupo se sentiu responsável pela gestão do conhecimento organizacional e deram a autonomia necessária aos demais gestores dos serviços de segurança governamental para criarem os POP, que ficaram disponíveis para acesso de todos (variedade de requisitos).

Por fim, notou-se que a criação do conhecimento organizacional se deu tendo como ponto central os gerentes de nível médio, que são justamente os diretores integrantes do grupo observado, que “atuam como pontes entre os ideais visionários do topo e as realidades quase sempre caóticas do negócio enfrentadas pelos funcionários da linha de frente” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 146). Assevera no mesmo sentido Pujol Júnior (2002).

Grupo 3: Policiais Militares Comandantes das Equipes do Serviço de Escolta do Governador e Vice-Governador

Foi observado que o grupo faz parte da gerência da ponta da linha do serviço de escolta e adquire grande quantidade de conhecimento tácito por observar, de perto, o que Nonaka e Takeuchi (1997, p. 146) denominam como “[...] realidade quase caótica do negócio enfrentada pelos funcionários da linha de frente”. Notou-se que esse grupo é decisivo no compartilhamento de conhecimento tácito (fase da conversão do conhecimento denominada socialização) com os gerentes de nível médio, grupo 2 de observados.

Neste grupo pesquisado, foi rica a observação da teoria de criação do conhecimento em suas várias fases e etapas, as quais se destacam na sequência.

O processo de conversão do conhecimento denominado socialização ficou evidenciado nas reuniões semanais introduzidas na rotina do grupo pesquisado. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69) exemplificam que a socialização pode ocorrer em “[...] reuniões formais para discussões detalhadas destinadas a resolver problemas [...]”.

A fase da conversão do conhecimento denominada combinação, definida por Silva (2002) como a responsável pela conjugação de vários conhecimentos explícitos, ficou evidenciada nos treinamentos instituídos e destinados às equipes do serviço de segurança governamental.

Por sua vez, o processo de conversão do conhecimento denominado externalização ficou evidenciado quando foram criados os POP para padronizar os procedimentos a serem adotados por todas as equipes do serviço de escolta. “Dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 73).

Na criação dos POP, notou-se de maneira destacada, a presença da autonomia com condicionante para criação do conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 85-86), “ideias originais emanam de indivíduos autônomos, difundem-se dentro da equipe, transformando-se então em

ideias organizacionais”. A autonomia foi uma premissa observada para que as comissões criassem os POP, que passaram a ser conhecimento da organização.

Na reformulação do grupo de mensagens do aplicativo *WhatsApp* destinado ao serviço de escolta, notou-se a presença de outra condicionante para criação do conhecimento organizacional a variedade de requisitos que, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 94), é a garantia de acesso ao maior número de informações úteis para solucionar os problemas que se apresentam.

Grupo 4: Policiais Militares Comandantes das Equipes do Serviço de Segurança das Instalações

O grupo 4, assim como o grupo 3, é responsável pela gerência na ponta da linha e, por essa razão, os oficiais que o compõem detêm grande quantidade de conhecimento tácito que precisa ser convertido em conhecimento organizacional.

No grupo pesquisado, várias foram as fases de criação do conhecimento organizacional observadas, entretanto, a que mais chamou a atenção foi a ocorrência da combinação, quando houve os treinamentos para as equipes que executam o serviço de segurança das instalações. Definida por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 76), a combinação permite “a criação do conhecimento realizada através da educação e do treinamento formal nas escolas [...]”.

Notou-se que, quando se deu a participação dos integrantes deste grupo na comissão que elaborou os POP do serviço de segurança das instalações, estiveram presentes as condicionantes para criação do conhecimento organizacional da criação de conceitos e construção do arquétipo. Para Nonaka e Takeuchi (1997), essas fases ocorrem quando há construção de conceitos externalizados que se transformam num modelo formal de conhecimento. Os POP do serviço de segurança das instalações, elaborado pela comissão, nada mais são do que o arquétipo a que se referem os autores.

Grupo 5: Policiais Militares Comandantes das Equipes do Serviço de Avançado

Este grupo observado desempenha um relevante papel na criação do conhecimento organizacional, nos serviços de segurança governamental, porque o serviço de avançado destina-se a explorar informações e conhecimentos que subsidiarão todo o planejamento para a execução dos demais serviços. A aplicação da teoria de criação do conhecimento organizacional pôde ser notada nas práticas deste grupo.

O processo de conversão do conhecimento denominado externalização ficou evidenciado quando foi criado o POP para o serviço de avançado. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71) consideram que o processo de externalização “É um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáfora, analogia, conceitos, hipótese ou modelos”. O POP elaborado para o serviço de avançado é o modelo mencionado pelos autores.

As reuniões semanais entre os gestores dos serviços de segurança governamental, nas quais o grupo observado fora incluído, são um exemplo de como ocorre o compartilhamento de experiências, que representa a fase da socialização na conversão do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997).

Notou-se ainda a presença da condicionante variedade de requisitos, que segundo Rezende (2018) é representada pelo fácil acesso a mais ampla gama de informações úteis possível, quando os conteúdos dos relatórios de planejamento dos eventos e agendas passaram a ser compartilhados no grupo de *WhatsApp* destinado ao serviço de avançado.

Grupo 6: Bombeiros Militares das Equipes do Serviço de Prevenção ao Risco

Este grupo é composto por profissionais especializados que executam o serviço de prevenção ao risco, e esse nível de especialização os torna fontes de grande quantidade de conhecimentos tácitos relativos à área de atuação.

Na teoria de criação do conhecimento organizacional defendida por Nonaka e Takeuchi (1997), a fase de criação do conhecimento, em sua dimensão ontológica, denominada difusão interativa do conhecimento, é considerada com a parte final da espiral do conhecimento, uma vez que é nela que ocorre a flutuação do novo conhecimento criado nos vários setores internos da organização.

Quando os conhecimentos específicos do serviço de prevenção ao risco passaram a interagir com os demais serviços de segurança governamental, notou-se a ocorrência da fase de difusão interativa do conhecimento.

A conversão do conhecimento, que segundo Zaidan (2017) é a transição do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, foi observada quando houve a interação entre o serviço de prevenção ao risco e demais serviços de segurança governamental (socialização), quando houve a criação dos POP específicos ao serviço (externalização), e na participação de um representante do serviço de prevenção ao risco nas reuniões de planejamento dos eventos e agendas do Governador (combinação).

A presença das condicionantes da autonomia e caos criativo foram igualmente evidenciadas na elaboração dos POP e a variedade de requisitos na criação do grupo de *WhatsApp* específico do serviço de prevenção ao risco.

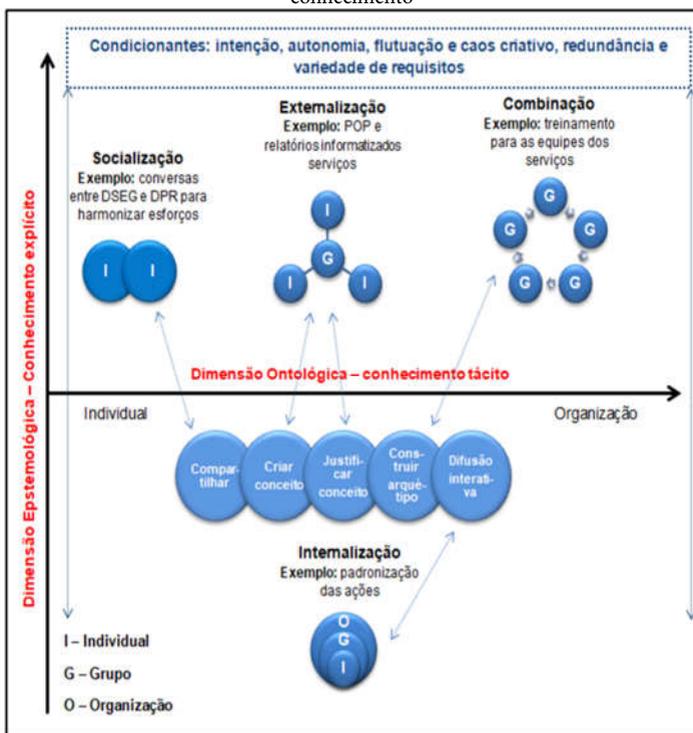
A ilustração da figura 2 representa a criação do conhecimento nos serviços de segurança governamental conforme a observação participante utilizada neste trabalho. O eixo vertical da ilustração representa o conhecimento explícito na dimensão epistemológica da criação do conhecimento; ao passo que o eixo horizontal representa o conhecimento tácito na dimensão ontológica da criação do conhecimento.

As fases de criação do conhecimento da socialização, da externalização e da combinação, estão concentradas no ápice do eixo vertical, já que nelas o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito. Nessas fases ocorreram as principais ações observadas no âmbito dos serviços de segurança governamental que permitiram a criação do conhecimento organizacional, conforme exemplos descritos na ilustração.

A fase de conversão do conhecimento da internalização está na base do eixo do conhecimento explícito, porque nela o conhecimento explícito criado torna-se novamente tácito e inicia-se novo ciclo de criação do conhecimento, num movimento em espiral.

As fases da criação do conhecimento estão representadas no eixo do conhecimento tácito e, ao longo do processo de criação (compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção do arquétipo e difusão interativa do conhecimento), esse conhecimento tácito evolui do nível individual ao nível de grupo e, por fim, ao nível organizacional, criando a chamada rede de conhecimento organizacional.

Figura 2 - Representação da criação do conhecimento organizacional dos serviços de segurança governamental do Gabinete Militar do Governador de Minas Gerais conforme espiral do conhecimento



Fonte: Elaborado pelos autores.

Esses níveis também estão representados nas fases de conversão do conhecimento, porque nessas fases o conhecimento explícito criado é automaticamente elevado do nível individual ao grupo e alcança toda a organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos traçados neste artigo foram no sentido de elucidar a criação do conhecimento organizacional para favorecer os serviços de segurança governamental do GMG/MG. Foi possível verificar que o conhecimento é atualmente um recurso competitivo importante para as organizações, de modo que aquelas que conseguem manejá-lo adequadamente, ou seja, fazer a gestão do conhecimento, têm um ganho de performance na prestação de seus serviços que lhes diferencia no mercado.

A criação do conhecimento organizacional, por sua vez, foi analisada a partir da teoria apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997), que asseveram que o conhecimento é construído em duas dimensões distintas, a epistemológica e a ontológica, que se relacionam e formam a chamada espiral do conhecimento.

Pela análise da mencionada teoria, tem-se que na dimensão epistemológica ocorre a criação do conhecimento organizacional explícito a partir da conversão do conhecimento tácito em quatro fases (socialização, externalização, combinação e internalização), na presença das condicionantes capacitadoras. O conhecimento explícito pode ser considerado o conhecimento organizacional genuíno, porque é codificado, armazenado e difundido a todos os profissionais no âmbito organizacional.

Na outra dimensão, a ontológica, notou-se que a criação do conhecimento organizacional se dá a partir do conhecimento tácito de um indivíduo da empresa, que se amplia em cinco fases (compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação dos conceitos, construção do arquétipo e difusão interativa do conhecimento), alcança outros setores da organização até atingi-la como um todo, gerando uma rede de conhecimentos.

O objetivo traçado de estudar as teorias de gestão do conhecimento organizacional com foco na criação do conhecimento organizacional foi imprescindível para subsidiar a aplicação do marco teórico nos serviços de segurança governamental do GMG/MG.

A análise de dados demonstrou com nitidez que, durante a observação não participante, os grupos pesquisados criavam conhecimento organizacional de forma inconsciente e empírica. Não havia sequer a preocupação com a armazenagem e difusão de todo conhecimento que era empiricamente criado. As perdas organizacionais com essa prática observada eram totalmente prejudiciais, uma vez que a organização em si não detinha conhecimento algum e dependia exclusivamente do conhecimento tácito dos seus profissionais.

Ainda, a partir da introdução da teoria de criação do conhecimento organizacional na observação participante, os grupos pesquisados passaram rapidamente a considerar a importância da gestão do conhecimento, sobretudo os gerentes de nível médio (diretor de segurança e diretor de prevenção ao risco) e passaram a criar conhecimento de forma consciente e científica.

O conhecimento tácito dos profissionais, diante das condicionantes capacitadoras, passou pelas fases de conversão e foi externalizado em diversos documentos, normas e procedimentos operacionais, que passaram a fazer parte do arcabouço organizacional de conhecimento.

Da mesma forma, o conhecimento tácito de cada um dos profissionais passou pelas cinco fases de criação do conhecimento organizacional e extrapolou os limites do serviço de segurança governamental de origem e atingiram os demais serviços de segurança governamental, a DSEG, a DPR e a SSEG como um todo, criando uma rede de conhecimento.

Assim, a espiral do conhecimento nos serviços de segurança governamental, cujo conteúdo se deu através da inter-relação entre os conhecimentos criados nas dimensões epistemológica e ontológica, ficou plenamente evidenciada durante a observação participante dos grupos selecionados para a pesquisa e resultou em ganhos imensuráveis ao

GMG/MG, que passou a apreender o conhecimento criado pelos profissionais que executam os serviços de segurança governamental.

Por todo o exposto, concluiu-se que a criação científica do conhecimento, no modelo verificado na teoria de base, teve o condão de criar conhecimento organizacional e melhorar a qualidade da prestação dos serviços de segurança governamental.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988*. Brasília (DF), 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 08 ago. 2020.

CASTRO, Rodrigo Batista de. *Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública*. Salvador, 2006. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/_zips/10/enanpad2006-apsa-1840.pdf. Acesso em: 15 jun. 2020.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário da língua portuguesa*. 8. ed. Curitiba: Positivo, 2018.

FROTA, Cristiane Souto; PANTOJA, Ricardo Rodrigues. *Teoria da criação do conhecimento organizacional*. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: http://jetaconsul.dominiotemporario.com/doc/Teoria_da_Criacao_do_Conhecimento_Organizacional.pdf. Acesso em: 14 out. 2020.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARQUES, Osvaldo de Souza. *A teleologia da sanção penal, enquanto instrumento de controle social, como interveniente no cumprimento de meta de redução dos crimes violentos pela Polícia Militar de Minas Gerais: Inferências do Fenômeno no Município de Montes Claros nos Anos de 2013 e 2014*. Belo Horizonte (MG), 2015.

MICHEL, Maria Helena. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos*, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MINAS GERAIS. Constituição (1989). *Constituição do Estado de Minas Gerais, de 21 de setembro de 1989*. Belo Horizonte (MG), 1989. Disponível em: <http://www.almg.gov.br>. Acesso em: 09 ago. 2020.

MINAS GERAIS. *Decreto nº 7.362, de 2 de janeiro de 1964*. Dispõe sobre a estrutura orgânica geral da administração do Estado e dá outras providências. Belo Horizonte, 1964. Disponível em: <http://www.almg.gov.br>. Acesso em: 14 jun. 2020.

MINAS GERAIS. *Decreto nº 45.859, 29 de dezembro de 2011*. Dispõe sobre o Gabinete Militar do Governador do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://www.almg.gov.br>. Acesso em: 14 jun. 2020.

MINAS GERAIS. *Decreto nº 47.777, de 4 de dezembro de 2019*. Dispõe Sobre a Organização do Gabinete Militar do Governador. Belo Horizonte (MG), 2019b. Disponível em: <http://www.almg.gov.br>. Acesso em: 11 jun. 2020.

MINAS GERAIS. *Lei nº 2.877, de 4 de outubro de 1963*. Dispõe sobre a reestruturação administrativa do Estado e dá outras providências. Belo Horizonte, 1963. Disponível em: <http://www.almg.gov.br>. Acesso em: 14 jun. 2020.

MINAS GERAIS. *Lei nº 11.102, de 26 de maio de 1993*. Dispõe sobre o Gabinete Militar do Governador de Minas Gerais. Belo Horizonte (MG), 1993. Disponível em: <http://www.almg.gov.br>. Acesso em: 11 jun. 2020.

MINAS GERAIS. *Lei Delegada nº 51, de 21 de janeiro de 2003*. Dispõe sobre o Gabinete Militar do Governador do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte, 2003. Disponível em: <http://www.almg.gov.br>. Acesso em: 25 jul. 2020.

MINAS GERAIS. *Lei Delegada nº 132, de 25 de janeiro de 2007*. Altera o texto da Lei Delegada nº 51, de 21 de janeiro de 2003. Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <http://www.gabmil.mg.gov.br>. Acesso em: 25 jul. 2020.

MINAS GERAIS. *Lei nº 23.304, de 30 de maio de 2019*. Estabelece a Estrutura Orgânica do Poder Executivo do Estado e dá Outras Providências. Belo Horizonte (MG), 2019a. Disponível em: <http://www.almg.gov.br>. Acesso em: 11 jun. 2020.

MINAS GERAIS. Gabinete Militar do Governador. *Procedimento Operacional Padrão 1.01, 24 de maio de 2020*. Passagem de serviço da equipe de proteção. Belo Horizonte, 2020.

MINAS GERAIS. Gabinete Militar do Governador. *Procedimento Operacional Padrão 1.02, 24 de maio de 2020*. Proteção governamental nas agendas em BH. Belo Horizonte, 2020.

MINAS GERAIS. Gabinete Militar do Governador. *Procedimento Operacional Padrão 1.03, 24 de maio de 2020*. Proteção governamental de DSPs (fora de BH). Belo Horizonte, 2020.

MINAS GERAIS. Gabinete Militar do Governador. *Procedimento Operacional Padrão 2.01, 14 de agosto de 2020*. Proteção governamental, atribuições da equipe de avançado. Belo Horizonte, 2020.

MINAS GERAIS. Gabinete Militar do Governador. *Procedimento Operacional Padrão 3.01, 24 de junho de 2020*. Segurança do Palácio Tiradentes. Belo Horizonte, 2020.

MINAS GERAIS. Gabinete Militar do Governador. *Procedimento Operacional Padrão 4.01, 24 de junho de 2020*. Atendimento hospitalar do Governador e Vice-Governador. Belo Horizonte, 2020.

MINAS GERAIS. Gabinete Militar do Governador. *Procedimento Operacional Padrão 4.02, 18 de agosto de 2020*. Prevenção contra incêndio e pânico no Palácio. Belo Horizonte, 2020.

NONAKA, Ikujiro.; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PUJOL JÚNIOR, Ênio. *O Gerente Médio nas Agências Nível 1 do Banco do Brasil, no Estado do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, 2002.

REIS, José Nilson da Costa. *Escolta de Dignitários em Minas Gerais: estudo da doutrina institucional da Polícia Militar de Minas Gerais para a atuação do militar como agente de segurança*. Belo Horizonte (MG), 2012.

REZENDE, Welton Barbosa. *A Gestão da Informação de Segurança Pública na Polícia Militar de Minas Gerais: Análise do Disque Denúncia Unificado (DDU) na criação do conhecimento organizacional*. Belo Horizonte (MG), 2018.

SILVA, Armando Leonardo Linhares de A. Ferreira da. *A conversão do conhecimento na prestação do serviço policial de prevenção ao crime: análise da construção do conhecimento no contexto de redes interorganizacionais configurado através do GEPAR da Pedreira Prado Lopes*. Belo Horizonte (MG), 2009.

SILVA, Micael Henrique. *Prevenção da oferta de drogas pelas Companhias Tático Móvel da 1ª Região de Polícia Militar*. Análise com Foco na Gestão do Conhecimento. Belo Horizonte (MG), 2012.

ZAIDAN, Fernando Haddad. *Retenção do conhecimento no processo de desenvolvimento de sistemas*. Saarbrücken – Alemanha: Novas Edições Acadêmicas, 2017.

CAPÍTULO IX

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA PREVENÇÃO CRIMINAL PELAS POLÍCIAS MILITARES DO BRASIL

Marcos César Rodrigues Alves

INTRODUÇÃO

O planejamento do emprego operacional do policiamento ostensivo é complexo, por ser construído a partir de análises de diversas variáveis, como as características socioeconômicas, criminógenas, demandas comunitárias, resultados de análises criminais, geoprocessamento e informações e conhecimentos estratégicos de Inteligência de Segurança Pública (ISP). Todas elas agregadas das diversas peculiaridades de cada comunidade onde as atividades policiais são executadas.

No campo da segurança pública, a gestão atual tem como característica técnica a cientificidade, proveniente do exaustivo trabalho de análise de dados, desde a formulação de estratégias em âmbito federal até o planejamento do emprego do policiamento nas menores frações das unidades policiais.

Em constante evolução, as instituições policiais militares têm aprimorado suas ferramentas de gestão e buscado potencializar a execução do policiamento por meio da difusão e criação de meios de acesso a dados de diversos sistemas dos governos federal e estaduais que possibilitam uma execução operacional lógica e em conformidade com sua finalidade legal.

Com a proposta de analisar a adequabilidade do uso da Inteligência Artificial (IA) para o aperfeiçoamento do emprego operacional das Polícias Militares (PPMM) nas suas ações de prevenção criminal, o presente artigo se propõe, primeiramente, a demonstrar a capacidade da IA em potencializar a análise de dados e produção de informações e conhecimentos; em seguida, apresentar discussões literárias sobre a tecnicidade e racionalidade da tomada de decisões. Por fim, busca-se discutir sobre a compatibilidade e possibilidade de aplicação de sistemas

computacionais com uso de IA na predição do crime para auxílio no processo decisório racional do planejamento do emprego operacional.

RACIOCINANDO COM A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Considerado um dos campos mais recentes em ciências e engenharia, a IA tem sido estudada e aperfeiçoada desde a década de 1940. Embora tenha mais de meio século de estudos a respeito, suas soluções e possibilidades de aplicação na vida cotidiana de uma pessoa comum, ou nas rotinas de uma empresa pública ou privada, ainda são pouco conhecidas. Isso não se dá apenas por ser um campo relativamente recente, mas por possuir diversos subcampos que induzem pessoas leigas a interpretações equivocadas sobre o seu conceito e aplicações.

A IA carece de acesso a dados para promover os *insights* de um ente inteligente, ou seja, simular a inteligência humana. Nesse ponto, identifica-se uma dicotomia entre a IA e o *big data*, na medida em que a necessidade de estruturação e análise de grandes volumes de dados sobrepõe a capacidade humana de avaliação por fatores biológicos naturais que são superados a partir de aplicações da IA, que, por fim, posicionam os dados em uma estrutura analítica.

Por motivos óbvios decorrentes dos vultosos cálculos realizados pela IA em camadas de Redes Neurais Artificiais (RNA), os *insights* dessas análises, os resultados, podem não expressar com clareza como se chegou a eles. Outro fator importante está no uso do *big data* e IA para tomadas de decisões que possuem dados de fluxo contínuo, pois, nesses casos, não se têm amostragens, como na *analytics* tradicional, mas, sim, o monitoramento em tempo real de dados que vão interferir de imediato na tomada de decisões. Nesse ponto, o fluxo contínuo de *big data* sugere que as organizações precisam pensar em novas formas de tomar decisões usando esse recurso (DAVENPORT, 2017, p. 17).

No ambiente do poder público, a qualidade e abrangência de dados variados são o alicerce para a proposição de políticas públicas em qualquer área de um governo. Ainda que não seja utilizada como base de ações estratégicas por uma instituição, a disponibilidade de acesso a dados

relevantes proporciona, no mínimo, um conhecimento real sobre um problema ou situação, e pode potencializar o desenvolvimento de diversas atividades, em conformidade com o princípio mais fomentado na administração pública moderna, a eficiência.

A DESCOBERTA DO CONHECIMENTO NECESSÁRIO

A IA auxilia de forma lógica a concepção do valor que cada dado pode inferir à tomada de decisão, especificamente na mineração de dados.

Conforme foi apresentado por Goldschmidt e Passos (2005), a necessidade de analisar dados, diante dos conceitos de volume e variedade, fez surgir uma nova área, denominada “Descoberta de conhecimento em bases de dados” (*Knowledge Discovery in Databases* – KDD).

Antes de se dedicar a aplicar um modelo de KDD, é imprescindível compreender que as aplicações de busca de descoberta de dados são formadas por três tipos de componentes: o problema em que será aplicado o processo de KDD, os recursos disponíveis para a solução do problema e os resultados obtidos a partir da aplicação dos recursos disponíveis em busca da solução do problema (GOLDSCHMIDT; PASSOS, 2005).

Como se vê no Quadro 1, a aplicação de KDD pode ser classificada em dois macro-objetivos:

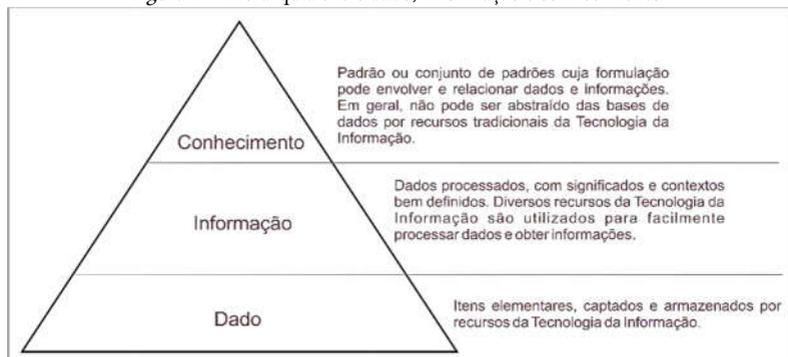
Quadro 1 – Classificações do macro-objetivos das aplicações de KDD

Classificação por macro-objetivos	Conceito
Predição	Nesse caso, busca-se um modelo de conhecimento que permita, a partir de um histórico de casos anteriores, prever os valores de determinados atributos em novas situações.
Descrição	Nesse caso, busca-se por um modelo que descreva, de forma compreensível pelo homem, o conhecimento existente em um conjunto de dados.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em GOLDSCHMIDT; PASSOS, 2005, p. 16.

Conforme se vê na Figura 1, esse processo de descoberta parte do conceito básico da hierarquia entre o dado e o conhecimento:

Figura 1 – Hierarquia entre dado, informação e conhecimento



Fonte: Elaborado pelo autor com base em GOLDSCHMIDT; PASSOS (2005).

Para Cepik (2003), além da desproporção entre a quantidade de dados brutos coletados e a capacidade das organizações processarem as informações de forma ágil, há o contratempo de algumas dessas informações precisarem ir direto aos usuários finais sem passar pela etapa de análise e produção final.

Nesse mesmo entendimento, para Kent (1967), a informação significa conhecimento e, se não pode ser ampliada a ponto de significar todo o conhecimento, pelo menos significa um espantoso volume e variedade de informações que ainda assim podem ser utilizadas.

Nesse sentido, as informações, assim como o conhecimento produzido, quando enriquecidas de significados compreendidos nas análises dos dados, externam um valor estratégico no assessoramento à tomada de decisões.

Para Platt (1974, p. 116), “[...] grande parte da produção de informações é, essencialmente, compilação”. Dessa forma, dependendo do esforço empregado na obtenção de um vasto número de fatos relacionados com o problema que se põe à solução, é possível, no mínimo, obter o preenchimento de espaços do conhecimento que, somados, levarão ao conhecimento final.

Ao analisar o processo de aplicação de KDD, verifica-se que, embora seja complexo, a tomada de decisão pela predição ou descrição obtida no conhecimento se torna extremamente mais técnica e provável à

contribuição para o êxito da implementação de estratégias por um tomador de decisões.

CONECTAR TUDO PARA SABER DE TUDO

A IoT, traduzida como “Internet das Coisas”, consiste na conectividade entre dispositivos em geral capazes de produzir dados, desde *smartphones* a veículos automotores.

Sobre a dimensão desse novo conceito de conectividade tecnológica, Davenport (2017) expôs que o número de dispositivos conectados em rede ultrapassou a população mundial em 2011. Estima-se que 50 bilhões de sensores geradores de dados serão conectados à internet até 2025.

Como solução ao problema da absorção da gama de dados gerados pela IoT, Kapoor (2019) afirmou que a capacidade atual da IoT e sua posição no contexto da universalidade do *big data* tornam a IA uma solução hábil para análise desses dados.

Conforme expuseram McEwen e Cassimally (2014), a IoT sugere que, em vez de ter um pequeno número de dispositivos de computação muito poderosos na vida de uma pessoa, como *laptop*, *tablet*, telefone, *music player*, pode-se ter um grande número de dispositivos menos poderoso, como guarda-chuvas, pulseiras, espelhos, geladeiras, sapatos. Dessa forma, esses dispositivos atuariam como sensores de entrada, que coletam informações sobre pessoas, ambientes e objetos e as transformam em dados em condições de serem transportados pela internet para serem novamente processadas a qualquer hora e lugar.

Nesse sentido, Hamada e Nassif (2018) ressaltaram que a integração desses dispositivos dentro do conceito de *big data* tem possibilitado o desenvolvimento de outra definição atual, denominada “cidades inteligentes” (*Smart Cities*), em que várias tecnologias são empregadas, a fim de fazer com que a sociedade esteja cada vez mais conectada em rede. Conforme expuseram Hamada e Nassif (2018, p. 191), a aplicação desse conceito contribui sobremaneira “[...] para que o poder público possa detectar problemas em tempo real e na produção de informações que

caminhem para a solução de dificuldades identificadas pelos cidadãos, incluindo a segurança pública”.

Contudo, Hamada e Nassif (2018) também ressaltaram que, além dos problemas correlatos ao processamento e armazenamento dos dados coletados, ainda é necessária a aplicação de IA a partir de algoritmos que identificam os padrões contidos nos dados, como linguagem natural, imagens, texto, entre outros.

Nesse sentido, verifica-se que a evolução da conectividade das coisas está voltada às informações que elas podem fornecer em fluxo contínuo, e não na sua simples identificação de tempo e espaço.

Essas características atuais de conectividade estão tornando possível o desenvolvimento de conceitos como o *smart cities*, com a finalidade de proporcionar um ambiente mais moderno e com serviços públicos de melhor qualidade, por meio da máxima conectividade possível de dispositivos inteligentes, ou seja, aqueles com capacidade de processamento e transmissão de dados em áreas urbanas.

Nesse sentido, em um exemplo de aplicação da IoT específica à segurança pública no conceito das cidades inteligentes, Hamada e Nassif (2018) apresentaram um modelo integrado de tecnologias que pode ser utilizado desde a coleta, processamento e análise dos dados até o seu aproveitamento pelo usuário final, na tomada de decisões na prevenção e combate a crimes, de acordo com a natureza do delito ou atividade que se pretende intervir. O Quadro 2 apresenta esse modelo de aplicação.

Quadro 2 – Modelo em camadas para integração de tecnologias em cidades inteligentes e seguras

Crimes tecnológicos	Terrorismo	Crime cibernético	Preservação da ordem pública
<i>Analytics</i> Inteligência artificial	Locais de incidências de crimes; grupos terroristas identificados.	Grupos ativistas de guerras cibernéticas; <i>sites</i> alvos; <i>chats</i> de arranjos; agenda de ataques.	Locais de manifestações populares; jogos de futebol; eventos de massa.
	Correlação de eventos; identificação de padrões.		

Nuvem	Armazenamento de dados filtrados pela coleta múltipla de <i>big data</i> – disponíveis para várias instâncias de governo e segurança pública. Disponibilização de outras bases de dados: base de dados biométrica, contendo digitais, rostos e dados de criminosos, índices de criminalidade por região, histórico de crimes.
Big data	Aplicação de primeiro filtro para palavras-chave Aplicação de primeiro filtro para tipo de imagem (rostos, paisagem, armas) Aplicação de primeiro filtro para localização (coordenadas geográficas)
IoT	Coleta de dados variados: GPS; ERB; <i>Media social (Facebook, Twitter, Instagram)</i> ; câmeras de vigilância pública; câmeras de vigilância privada (<i>shopping centers</i> , rodoviárias, estações de metrô); câmeras de vigilância privada (câmeras residências com foco nas ruas).

Fonte: HAMADA; NASSIF, 2018, p. 203.

Assim, a adoção de estratégias de aproveitamento da IoT e *big data*, ainda que feita fora de um sistema com IA, pode apresentar resultados extremamente favoráveis à diversidade de dados na tomada de decisões.

CONHECER O PASSADO E O PRESENTE PARA PREVER O FUTURO

Para Agrawal, Gans e Goldfarb (2018), a predição é um insumo fundamental que está em toda parte, nas empresas e vidas pessoais. Muitas vezes, as predições estão escondidas como informações na tomada de decisão; logo, melhor predição significa melhor informação, que se traduz em melhor tomada de decisão (AGRAWAL; GANS; GOLDFARB, 2018).

Segundo Goldschmidt, Bezerra e Passos (2015), o conhecimento que se infere a partir dos dados possui um componente estatístico fundamental, que é o grau de certeza com o qual se espera que esse conhecimento descreva ou faça predições sobre os dados. Nesse sentido, a estatística é capaz de fornecer um modelo para a quantificação da incerteza resultante, quando se tenta inferir padrões a partir de uma amostra de um conjunto de dados.

Agrawal, Gans e Goldfarb (2018) simplificaram a predição como o processo de preenchimento de informações ausentes, com base nos dados que se possui para gerar informações que não se têm, com uso de uma técnica estatística denominada “regressão”. Nesse sentido, para gerar

informações sobre o futuro, o processo de predição necessariamente precisa gerar informações sobre o passado e o presente.

O fundamento das técnicas de predição está na alocação do dado ao tempo, com suas diversas características, para que se tenha uma base temporal que apresente o dado no passado e no presente. Essa alocação cria uma série temporal e, a partir desse ponto, os modelos estatísticos dessa natureza passam a ser a base fundamental dentro da ciência probabilística na predição.

Para Box e outros (2016), a elaboração de modelos que permitam cálculos exatos do comportamento futuro é possível até mesmo para problemas com muitos fatores desconhecidos.

Conforme expuseram Souza e Camargo (2004), a previsão ocorre a partir da compreensão do modelo que gerou a série temporal, por meio do processo iterativo de identificação, estimação e checagem do diagnóstico. Logo, a partir da compreensão do modelo que gerou a série temporal, pode-se, então, utilizá-lo para prever valores futuros das variáveis observadas (SOUZA; CAMARGO, 2004).

Além da complexidade da modelação de uma fórmula de previsão, também há que se considerar que “[...] nenhum fenômeno é totalmente determinístico, porque fatores desconhecidos podem ocorrer, como uma velocidade variável do vento que pode lançar um míssil ligeiramente para fora do seu curso” (BOX *et al.*, 2016, p. 6, *tradução nossa*)¹.

Mesmo sendo complexa, a identificação de modelos tem sido o caminho científico mais utilizado para obtenção de previsões confiáveis, principalmente em sistemas e processos relacionados às Ciências Agrárias, Exatas, Engenharias, Econômicas. Um dos fatores preponderantes é a multidisciplinaridade de técnicas que são inseridas na análise das variáveis, pois, quanto maior for a série e a análise dos seus vetores multivariados, melhores são as chances de um ajuste satisfatório da modelagem matemática (BANDURA *et al.*, 2019).

¹ [...] no phenomenon is totally deterministic, however, because unknown factors can occur such as a variable wind velocity that can throw a missile slightly off course (BOX *et al.*, 2016, p. 6).

Em síntese, a predição necessariamente pressupõe um processo de regressão e, logo, o diferencial nas assertivas das previsões está vinculado a gama de dados e de técnicas utilizadas nesse processo, o que humanamente pode ser impossível sem o auxílio de ferramentas computacionais, das quais se destacam as soluções de IA, conforme afirmaram Agrawal, Gans e Goldfarb (2018, p. 59): “[...] melhores dados, modelos e computadores são a essência do progresso na predição”.

Ao assimilar a necessidade de dados e o seu processamento inteligente, percebe-se como a IA, por meio da *Machine Learning* (ML), está intrínseca a esse processo de predição, que se encontra no campo da descoberta de conhecimentos. Logo, o objetivo da obtenção do conhecimento é a propulsão inicial do processo de predição e, conseqüentemente, da tomada de decisão no uso do produto final do processo.

É indispensável conciliar o acesso e segurança dos dados à ética no uso da IA. É inegável a possibilidade de construção de algoritmos invasivos ou que apresentem resultados preconceituosos. Nesse raciocínio, o principal questionamento é: como uma máquina pode aprender sozinha sem gerar padrões preconceituosos? Afinal, as técnicas de ML preparam a máquina para um aprendizado automatizado.

Nesse sentido, Davenport (2018) salientou que a IA é capaz de descobrir uma quantidade substancial de informações pessoais detalhadas e esse tem sido um dos motivos para aumentar a privacidade e segurança de dados. Segundo o autor, as máquinas podem aprender a ler e compreender grandes quantidades de detalhes, como o que se compra, assiste etc. Isso pode ser um diferencial de competitividade empresarial, mas muitas pessoas desejam que as informações permaneçam em âmbito privado. A exposição desses dados pode ocorrer pela manipulação dos dados, ou pelo acesso e coleta indesejados. Por isso, a IA também é dedicada à segurança cibernética.

Essa é uma área de debate que tem se tornado comum, principalmente quanto ao conceito de conectividade ilimitada de instituições governamentais a dispositivos privados, como ocorre na aplicação do conceito de *smart cities*. Contudo, já é algo presente e com

tendência de aumento exponencial. Espera-se que a evolução das soluções de IA motivem os conceitos regulamentários essenciais de condutas aceitas e indesejadas nas aplicações de sistemas com acesso a dados privados e públicos.

POLICIAMENTO BASEADO NA PREDIÇÃO

Até aqui discorreremos sobre a importância do dado, informação e conhecimento, os quais têm seus aproveitamentos potencializados com a IA. Neste ponto, vamos analisar o uso desses dados e tecnologias no exercício do planejamento do emprego do policiamento pelas PPMM.

A Tecnicidade do Planejamento do Policiamento

O estabelecimento do estado democrático de direito, instituído na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, foi fator impulsionador do modelo de policiamento que se construiu no país. Nesse ponto, por ser órgão participante da persecução criminal, novos padrões de conduta das PPMM tiveram que ser adequados às novas garantias e direitos individuais. Aquele momento, denominado como período da grande reforma policial, segundo Espírito Santo e Meireles (2003), trouxe, dentre outras contribuições, o reforço da cientificidade na análise dos problemas de segurança pública.

Ao analisar a literatura a respeito, verifica-se que três fatores foram introduzidos no planejamento do emprego do policiamento ainda na década de 1980, por meio do *Manual Básico de Policiamento Ostensivo*, o qual foi produzido e impresso pela Inspeção Geral de Polícia do Ministério do Exército (BRASIL, 1982). Esse documento foi uma diretriz para a atividade de polícia ostensiva em todo território nacional, motivo esse que permite encontrar esse conceito em outros normativos de outras instituições policiais militares.

Como se vê no Quadro 3, os três fatores são traduzidos em dezesseis variáveis, o que torna o planejamento do emprego operacional algo

complexo para o gestor que se colocar a analisá-las de forma individualizada ou correlatas.

Quadro 3 – Fatores intervenientes do planeamento

FATOR	VARIÁVEIS
Determinante	1 - tipicidade; 2 - gravidade e incidência de ocorrências policiais militares, presumíveis ou existentes.
Componente	1 - custos; 2 - espaços a serem cobertos; 3 - mobilidade; 4 - possibilidade de contato direto, objetivando o conhecimento do local de atuação e relacionamento; 5 - autonomia; 6 - facilidade de supervisão e coordenação; 7 - flexibilidade; 8 - proteção ao PM.
Condicionante	1 - local de atuação; 2 - características físicas e psicossociais; 3 - clima; 4 - dia da semana; 5 - horário; 6 - disponibilidade de recursos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em BRASIL, 1982.

É imprescindível considerar que o tirocínio gerado pela experiência policial proporciona que essas variáveis sejam submetidas às apreciações e soluções prévias no planeamento de maneira instantânea. Contudo, há que se questionar até que ponto esse tirocínio proporciona eficácia ou erro na resposta dada a cada variável. Seria possível resolver as variáveis com opções já parametrizadas? E ainda, será que o valor de uma variável pode condicionar o valor de outra, que, por sua vez, influenciará uma terceira?

Esse é o ponto-chave da relevância desses fatores. Por si só eles conduzem o gestor de segurança pública a uma conduta científica no planeamento do emprego do policiamento operacional.

Ao buscar na literatura, verifica-se que o estabelecimento do paradigma mais científicidade e menos tirocínio é algo que intriga gestores que buscam maior eficácia nas suas ações.

Foi nesse sentido que Herbert Alexander Simon² pesquisou o processo de tomada de decisão, com a finalidade de compreender como elas são formadas pelo raciocínio humano.

Simon (1955) afirmou que o homem age como um ser econômico, ou seja, seu comportamento é baseado na relação econômica que estabelece entre os fatores que lhe são apresentados. Dessa forma, a racionalidade humana passa a ser entendida como uma racionalidade econômica, que é ponderada pelos fatores externos que sobrepõem seu poder de ação. Para Simon (1955), devido aos limites psicológicos, o esforço da racionalidade humana pode, na melhor das hipóteses, ser uma aproximação grosseira e simplificada da racionalidade global. Assim, Simon chegou à conclusão que a racionalidade humana é limitada.

Ao trazer sua teoria para o mundo das organizações, Simon (1996) afirmou que, em detrimento de seus próprios interesses, membros de uma organização adotam a postura de buscar atingir os objetivos organizacionais, porém o seu modelo econômico de tomada de decisões pode, em algum momento, sobrepor a conduta normativa racional. Nesse sentido, as organizações devem compreender esse modelo econômico e os limites de processamento de informações no seu ambiente (SIMON, 1996).

Segundo Simon (1996), a IA é uma das soluções capazes de aprimorarem o processo de tomada de decisões:

A pesquisa operacional e a inteligência artificial aprimoraram o procedimento de racionalidade dos atores econômicos, ajudando-os a tomar melhores decisões. Com uma escala maior, os mercados e as organizações são esquemas sociais que facilitam o comportamento coordenado, ao mesmo tempo conservando o crítico recurso da capacidade humana de lidar com a complexidade e grandes massas de informações. (SIMON, 1996, p. 63)

Nesse sentido, Simon (1996) propõe que o diferencial das decisões geradas na IA está no fato de elas não sofrerem influências externas. Logo, o

² Herbert Alexander Simon foi um economista estadunidense, pesquisador nos campos de Psicologia Cognitiva, Informática, Administração Pública, Sociologia Econômica e Filosofia.

processo combinatório de variáveis não será estabelecido em um modelo econômico, e as decisões serão mais racionais.

Portanto, verifica-se que, mesmo diante desses fatores intervenientes positivados, uso de ferramentas e Inteligência de Segurança Pública na produção do conhecimento sobre cada variável, ainda há probabilidade da interferência da racionalidade limitada do gestor durante a escolha das alternativas, ou mesmo na identificação de um problema, seja pela deficiência na aplicação dos métodos disponíveis, seja pela ausência de dados e informações. Logo, as ferramentas de IA, conforme proposto por Simon (1996), podem colaborar para produzir decisões sem influências externas, ou seja, decisões racionais, de modo que as soluções daí oriundas podem superar a incapacidade humana de processamento dos dados e informações disponíveis.

Predição: a Técnica da Prevenção

Nesse contexto da tomada de decisões técnicas, obviamente baseada em elementos científicos, a predição do crime tornou-se um paradigma no cumprimento da missão constitucional de preservação da ordem pública. Essa preservação sugere ações de prevenção para que não ocorra a ruptura dessa ordem e, conseqüentemente, recomenda a aplicação de métodos que infiram com precisão, no mínimo, onde, quando e como essa ruptura pode ocorrer.

Quando se parte desse raciocínio, é nítido que, ao planejar o emprego operacional, o gestor acaba por se ver em uma tentativa, ainda que intuitiva, de prever a eclosão de delitos, comumente chamada de predição do crime.

A predição do crime tem sido alvo de estudos práticos ao redor do mundo, por meio do desenvolvimento de sistemas inteligentes que analisam dados, encontram padrões em séries temporais e geram predições.

As teorias sobre a inter-relação entre os fatores vítima, autor e ambiente são a base da predição, por isso são amplamente aproveitadas e discutidas em um processo de identificação de melhores modelos capazes de prevenir o crime.

Para Benbouzid (2015), as pesquisas realizadas pelos criminologistas britânicos Ken Pease e Tim Hope tornaram a Inglaterra o berço dos estudos de prevenção criminal entre as décadas de 1970 e 1980.

Ken Pease, principal pesquisador da Prevenção Situacional do Crime (PSC), apresentou um modelo de previsão de vitimização repetida no qual afirma que a perpetuação do crime pode ser interrompida por meio de intervenções nas inter-relações das variáveis identificadas e quantificadas (BENBOUZID, 2015).

Já Tim Hope, em contraposição a Ken Pease, apresentou um modelo de Prevenção Comunitária do Crime (PCC) com viés analítico, voltado ao problema sociológico do assunto.

Para o desenvolvimento das suas pesquisas, Ken Pease reuniu especialistas matemáticos e sociólogos em uma equipe denominada “Grupo de Criminologia Quantitativa” (BENBOUZID, 2015). Como resultado de suas pesquisas, Pease evidenciou a relação entre vítimas e o ambiente onde ocorre o crime e, conseqüentemente, a propagação do crime no tempo e espaço como um fenômeno contagioso.

O ápice do uso dos resultados das pesquisas se deu quando, já na década de 2000, Pease uniu-se a outro grupo de pesquisadores e criou uma ferramenta operacional capaz de realizar previsões criminais em tempo e espaço, o sistema computacional denominado *Prospective Crime Mapping* (PROMAP), traduzido como “Mapeamento Prospectivo do Crime” (BENBOUZID, 2015).

O PROMAP vai além de mapeamento de pontos quentes de criminalidade assinalados no tempo. O sistema também possui um algoritmo que constrói camadas capazes de projetar as áreas com maior probabilidade de eclosão de delitos, de acordo com o cálculo de intensidade dos riscos de contágio definidos no modelo criado nas pesquisas (BENBOUZID, 2015).

Segundo Benbouzid (2015), enquanto Ken Pease dedicou suas pesquisas a firmar a teoria da Prevenção Situacional do Crime, com objetivo de produzir uma ferramenta prática, Tim Hope permaneceu em uma linha de pesquisa sociológica. Ao final, Hope conseguiu provar que, considerado o número expressivo de pessoas não vitimadas, o foco das ações de pesquisa

deveria ser voltado para compreender o que as imunizou do crime, ao contrário da teoria de Ken Pease, que propôs um padrão de fatores semelhantes entre os vitimados para intervenções nesse grupo minoritário.

Independentemente do modelo, mais sociológico, de fatores estruturais da sociedade, ou mais prático, focados na análise de grupos específicos de vitimados ou não vitimados, verifica-se que a análise de variáveis na prevenção criminal é um tema científico que não se pode dar ao tirocínio como regra em uma tomada de decisões.

Ao pesquisar o uso de técnicas destinadas à prevenção do crime pelas agências policiais nos Estados Unidos, Perry (2013 p. 1, *tradução nossa*) apresentou o conceito de policiamento com o uso da predição do crime, denominado “Policiamento Preditivo”, que consiste na “[...] aplicação de técnicas analíticas – particularmente quantitativas – para identificar alvos prováveis para intervenção policial e prevenir o crime, ou resolver crimes passados, fazendo de previsões estatísticas”³.

Na sua avaliação dos métodos utilizados no policiamento preditivo, Perry (2013) identificou padrões que classificou em quatro categorias, conforme se vê no Quadro 4:

Quadro 4 – Categorias dos métodos de policiamento preditivo

CATEGORIA	FINALIDADE
1 - Métodos para prever crimes	Prever lugar e tempo com maior risco de crime.
2 - Métodos para prever os infratores	Identificar os indivíduos em risco de ofender no futuro.
3 - Métodos para prever a identidade dos perpetradores	Criar perfis que combinam com precisão os prováveis criminosos com crimes passados específicos.
4 - Métodos para prever vítimas de crimes	Identificar grupos ou, em alguns casos, indivíduos que podem se tornar vítimas do crime. Concentrar-se em infratores, locais de crime e horários de risco elevado.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em PERRY, 2013, p. 8, tradução nossa⁴.

³ Predictive policing is the application of analytical techniques – particularly quantitative techniques – to identify likely targets for police intervention and prevent crime or solve past crimes by making statistical predictions (PERRY, 2013, p. 1).

⁴ 1 - Methods for predicting crimes: These are approaches used to forecast places and times with an increased risk of crime. 2 - Methods for predicting offenders: These approaches identify individuals at risk of offending in the future. 3 - Methods for predicting perpetrators' identities: These techniques are used to create profiles that accurately match likely offenders

Todas as aplicações dos métodos estão fundamentadas em identificar uma característica, o que nos remete à necessidade de coletar e analisar dados. Nesse sentido, Perry (2013) ressaltou em sua análise que todas as técnicas de policiamento preditivo dependem de dados, e o volume e a qualidade desses dados determinarão a utilidade de qualquer abordagem.

Segundo Perry (2013), é essencial que o problema da coleta de dados seja superado, pois, embora a maioria dos dados de crimes seja coletada pelos departamentos de polícia no curso normal dos trabalhos, as informações que descrevem o ambiente podem vir de muitas outras fontes, o que pode ser um grande obstáculo para construção da base de dados.

Perry (2013) identificou seis principais categorias de técnicas analíticas utilizadas pelas agências policiais para o policiamento preditivo, sendo elas: análise de pontos quentes, métodos de regressão, técnicas de mineração de dados, métodos de repetição, análise espaçotemporal e análise de área de risco.

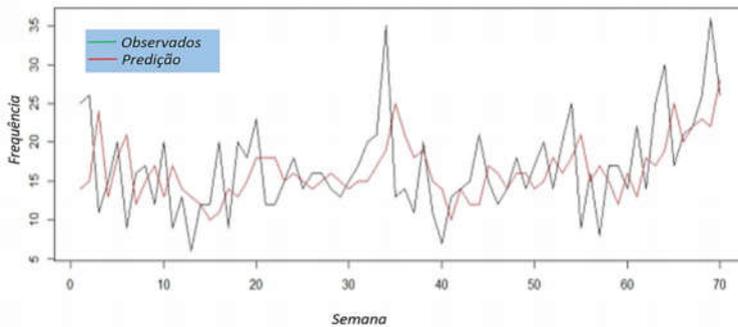
Ao final das pesquisas, Perry (2013) afirmou que o policiamento preditivo deve ser compreendido como um processo cíclico, que parte da reunião de dados (*Data Collection*), fusão dos dados oriundos de bancos distintos (*Fusion*), análise dos dados (*Analysis*), predição do crime (*Prediction*), operações policiais (*Police Operations*), intervenção (*Intervention*), avaliação (*Assessment*), respostas a crimes (*Criminal Response*) e, por último, a alteração do ambiente favorável ao crime (*Altered Environment*).

Por fim, Perry (2013) considerou que os métodos preditivos são ferramentas relevantes que permitem que a polícia trabalhe de forma mais proativa com recursos limitados. Contudo, salientou que atingir reduções reais no crime requer a implementação de estratégias e ações específicas baseadas nessas previsões.

with specific past crimes. 4 - Methods for predicting victims of crimes: Similar to those methods that focus on offenders, crime locations, and times of heightened risk, these approaches are used to identify groups or, in some cases, individuals who are likely to become victims of crime (PERRY, 2013, p. 8).

No intuito de testar um modelo de policiamento preditivo, Junior e outros (2016) utilizaram o modelo de análise de séries temporais *Autoregressive Integrated Moving Average* (ARIMA), traduzido como “Modelo Autorregressivo Integrado de Médias Móveis”. Esse modelo foi aplicado às ocorrências policiais registradas durante setenta semanas na cidade de Natal, no Rio Grande do Norte, a fim de identificar um padrão preditivo. O resultado, Gráfico 3, embora tenha gerado uma série preditiva com um pequeno atraso na predição, apresentou um padrão muito próximo dos fatos observados.

Gráfico 1 – Predição de ocorrências policiais na cidade de Natal/RN



Fonte: Araújo Júnior e outros (2016, p. 2).

Portanto, verifica-se que o paradigma da predição do crime vivido pelos gestores da segurança pública, embora complexo, é algo natural da finalidade da sua atividade, a exemplo das pesquisas realizadas nas agências policiais norte-americanas. Contudo, o fator preponderante no êxito da missão de prevenir o crime está na orientação do policiamento, mediante o uso adequado das técnicas, métodos e sistemas computacionais que podem potencializar as previsões para a tomada de decisão no planejamento do emprego operacional do policiamento.

UM PANORAMA DA IA NAS POLÍCIAS MILITARES DO BRASIL

No ano de 2020, foi aplicado um questionário⁵ às PPMM de todos os Estados e do Distrito Federal, a fim de conhecer se essas Instituições se encontram interessadas, desenvolvendo ou aplicando IA no seu emprego operacional. A pesquisa resultou em um universo de 23 Polícias Militares participantes.

Ao apurar os resultados, obtiveram-se os seguintes resultados:

- a) apenas seis das PPMM participantes possuem alguma tecnologia baseada em IA para uso na atividade operacional;
- b) apenas cinco das PPMM participantes possuem alguma solução tecnológica baseada em IA para o uso na atividade de ISP;
- c) apenas uma das PPMM participantes não possui interesse em desenvolver tecnologias baseadas em IA para uso na atividade operacional;
- d) treze das PPMM participantes estão desenvolvendo tecnologias baseadas em IA para uso na atividade operacional;
- e) apenas quatro das PPMM participantes não acompanham o mercado de ofertas de soluções de IA para uso na segurança pública;
- f) doze das PPMM participantes não possuem capacidade orgânica de produção de soluções tecnológicas com IA.

Embora não tenha sido censitária, a pesquisa obteve êxito em colher uma percepção real sobre o interesse no uso da IA e a capacidade orgânica de se produzir soluções tecnológicas baseadas em IA, os quais são dois

⁵ Aplicado por ALVES (2020) na pesquisa científica intitulada A adoção da Inteligência Artificial como estratégia para potencializar as atividades de inteligência de segurança pública no auxílio ao emprego operacional da Polícia Militar de Minas Gerais.

aspectos de relevância para compreender o delineamento que a IA dará à gestão da segurança pública no emprego do policiamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A IA é um caminho sem volta na sociedade, mas desenvolver e aplicar a IA não são ações simples, como a aquisição ou desenvolvimento de um simples programa de computador. IA é um campo da Engenharia que dispensa muitos recursos logísticos e conhecimentos técnicos para seu desenvolvimento, mas que pode oferecer soluções para todas as áreas da sociedade, dentre elas, a segurança pública, nas ações de prevenção criminal.

O uso da IA na produção de informações estratégicas, enriquecidas por análises, fundamentais no processo decisório do planejamento do emprego operacional do policiamento, pode promover a potencialização exponencial da descoberta de conhecimentos. A oferta desses conhecimentos robustos no processo decisório, voltado ao enfrentamento da criminalidade, assegura a racionalidade na tomada de decisão, com a quebra do paradigma do tirocínio. As decisões técnicas baseadas nas correlações das variáveis determinantes da criminalidade, com o uso da IA, afastam os riscos de limitações e interferências externas existentes nos processos de análises humanas.

Embora a IA possibilite a automação de atividades e sua aplicação em soluções de análises de dados resulte em economia no emprego de recursos humanos, seu potencial ilimitado, quanto às possibilidades de acesso e processamento de dados na descoberta e produção do conhecimento, apresenta o limite único da ética profissional. A ética no uso da IA deve ser considerada de uma forma mais ampla, principalmente quando se trata da preparação de máquinas que apresentam análises que podem ser preconceituosas diante dos padrões que foram definidos na modelagem dos seus algoritmos.

Ainda são poucas as PPMs que fazem uso ou possuem capacidade orgânica de desenvolver soluções baseadas em IA, o que aponta que esse campo novo da Engenharia será muito explorado e discutido no âmbito da

segurança pública nacional, bem como da segurança privada, face à complexidade presente na modelagem de algoritmos de IA.

REFERÊNCIAS

ALVES, Marcos César Rodrigues. *A Adoção da Inteligência Artificial Como Estratégia para Potencializar as Atividades de Inteligência de Segurança Pública no Auxílio ao Emprego Operacional da Polícia Militar de Minas Gerais*. Monografia (Curso de Especialização em Segurança Pública). Academia da Polícia Militar de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020.

AGRAWAL, Ajay; GANS, Joshua; GOLDFARB, Avi. *Máquinas preditivas: a simples economia da Inteligência Artificial*. Tradução Wendy Campos. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. E-book.

ARAÚJO JÚNIOR, Adelson Dias de; MARTINS, Allan de Medeiros; VERDIER, Rémi; CACHO, Nélio Alessandro Azevedo. *Predição de ocorrências policiais em Natal: uma Abordagem em Análise de Séries Temporais*. Faculdade Federal do Rio Grande do Norte. 2016. Disponível em: <http://smartmetropolis.imd.ufrn.br/workshops/2016/papers/ST1-7.pdf>. Acesso em: 27 maio 2020.

BANDURA, Elaine et al. Aplicações do modelo ARIMA para estatística na análise de dados em série temporal. *Brazilian Journal of Applied Technology for Agricultural Science*, v. 12, n. 3 p. 145-150, 2019. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/repaa/article/view/6380>. Acesso em: 26 abr. 2020.

BENBOUZID, Bilel. *From situational crime prevention to predictive policing: Sociology of an ignored controversy*. Champ penal/Penal Field, v. 12, 2015. Disponível em: <https://journals.openedition.org/champpenal/9066>. Acesso em: 24 jul. 2020.

BOX, George E. P.; JENKINS, Guilym. M.; REINSEL, Gregory C.; LJUNG, Greta M. *Time series analysis: forecasting and control*. New Jersey: John Wiley and Sons. 2016.

BRASIL. Ministério do Exército. *Inspetoria-Geral das Polícias Militares*. Manual Básico de Policiamento Ostensivo. Brasília, DF. 1982.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 13 jun. 2020.

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

DAVENPORT, Thomas Hayes. *Big Data no trabalho: derrubando mitos e descobrindo oportunidades*. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

DAVENPORT, Thomas Hayes. *The AI advantage: how to put the artificial intelligence revolution to work*. Cambridge: MIT Press, 2018.

ESPÍRITO SANTO, Lúcio Emílio; MEIRELES, Amauri. *Entendendo a nossa insegurança*. Belo Horizonte. Instituto Brasileiro de Policiologia, 2003.

GOLDSCHMIDT, Ronaldo; PASSOS, Emmanuel. *Data Mining: um guia prático*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GOLDSCHMIDT, Ronaldo; BEZERRA, Eduardo; PASSOS, Emanuel. *Data Mining: conceitos, técnicas, algoritmos, orientações e aplicações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

HAMADA, Hélio Hiroshi; NASSIF, Lilian Noronha. Perspectivas da segurança pública no contexto de smart cities: desafios e oportunidades para as organizações policiais. *Perspectivas em Políticas Públicas*, v. 11, n. 22, p. 155-179, 2018.

KAPOOR, Amita. *Hands-On artificial intelligence for IoT*. United Kingdom: Packt Publishing, 2019.

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

MCEWEN, Adrian; CASSIMALLY, Hakim. *Designing the Internet of Things*. United Kingdom: Wiley and Sons, 2014.

PERRY, Walter L. et al: *Predictive policing: the role of crime forecasting in law enforcement operations*. Washington: RAND Corporation, 2013.

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

SIMON, Herbert Alexander. A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 69, n. 1, p. 99-118. 1955. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1884852>. Acesso em: 16 ago. 2020.

SIMON, Herbert Alexander. *The Sciences of the Artificial*. 3. ed. London: MIT Press, 1996.

SOUZA, Reinaldo Castro; CAMARGO, Maria Emília. *Análise e previsão de séries temporais: os modelos ARIMA*. Rio de Janeiro: Gráfica e Editora Regional, 2004.

SOBRE OS AUTORES E AS AUTORAS

Arthur Gualberto da Cruz Bacelar Urpia é Vice-coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da UNICESUMAR. E-mail: arthur.urpia@unicesumar.edu.br. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1969733264813192>.

Felipe Pereira de Melo é mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações pelo Centro Universitário de Maringá – UNICESUMAR. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8799481757900318>. E-mail: felipedemelo.esc@gmail.com.

Israel Calixto Júnior é especialista em Gestão Estratégica de Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar de Minas Gerais. Especialista em Gestão de Segurança Pública pela Fundação João Pinheiro. Bacharel em Direito pela Faculdade Pitágoras. Graduado no Curso de Formação de Oficiais pela Academia de Polícia Militar de Minas Gerais. Tenente-Coronel da Polícia Militar de Minas Gerais. E-mail: israelcalixtojr@gmail.com.

Juarí Alexandre Santos é major da Polícia Militar de Minas Gerais. Professor de Processo Decisório. Bacharel em Ciências Militares (APM). Bacharel em Direito (UNICSUL). Especialista em Segurança Pública (Fundação João Pinheiro), Especialista em Ciências Jurídicas (UNICSUL), Especialista em Polícia Comunitária e Segurança Cidadã (Escola Superior Dom Helder Câmara), Especialista em Estudos de Criminalidade e Segurança Pública (UFMG), Especialista em Gestão Pública (UFMG). Atualmente é aluno especial do Mestrado em Educação Tecnológica do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.

Júlio Cezar Vilela Pereira é major da Polícia Militar de Minas Gerais, Bacharel em Direito e em Ciências Militares. Pós-graduado em Direito Constitucional; Gestão Pública; Segurança Pública; Gestão

Estratégica, Inovação e Conhecimento. Chefiou o Núcleo de Gestão Estratégica da PMMG. Comandou centenas de Operações policiais. Compõe os quadros da Força Nacional de Segurança Pública.

Lucineide Lima é professora de Metodologia do Trabalho Científico; Especialista em Planejamento e Gestão de Ensino Aprendizagem; Mestranda em biblioteconomia – UFCA; Idealizadora do Projeto Escrita Científica de Alto Impacto; Coordenadora Acadêmica – FastFormat; Associada ABNT/CB 014; Colaboradora - Descomplica TCC/UFPB; Coorientadora do Grupo de Pesquisa Reality Lab – UNIESP; Bibliotecária - com experiência em gestão de biblioteca escolar.

Marcello Peixoto Bax é professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento (PPG-GOC, Nível 5 CAPES) da Escola de Ciência da Informação - ECI, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Pós-doutorado (CAPES) no Tetherless World Constellation Lab, no Rensselaer Polytechnic Institute (RPI). Doutor em Ciência da Computação pela Universidade de Montpellier II, França. Possui DEA (Diploma de Estudos Aprofundados) em Matemática e Computação e DESS (Diploma de Estudos Superiores Especializados) em Informática pela Université d'Aix Marseille II, França. Bacharel em Ciência da Computação pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). Foi líder da Linha de Pesquisa Gestão da Informação e do Conhecimento no PPGCI da ECI/UFMG (2015-2016). Entre 2013 e 2016 coordenou projeto PD&I em Gestão da Informação e do Conhecimento em convênio UFMG/CEMIG, com financiamento da ordem de R\$ 2 milhões (cemig.eci.ufmg.br). Foi coordenador do Núcleo de Informação Gerencial e Tecnológica - NITEG (ECI/UFMG, 2008-2012 e 2014-2016). Foi coordenador do Curso de Especialização (360 h) "Gestão Estratégica da Informação". Membro do Comitê Assessor da área de Ciências Sociais Aplicadas da Pró-Reitoria de Pesquisa da UFMG e de várias comissões e órgãos colegiados da ECI e da UFMG. Membro da Comissão de Ética em Pesquisa da UFMG - COEP (2014-2017). Tem experiência nas áreas de Ciência da Informação e da Computação, com ênfase em Sistemas de Informação, atuando

principalmente nos temas: Integração de dados e informações em sistemas; Inteligência Artificial (ontologias); Representação de Conhecimento e Informação; Bibliotecas Digitais e Filosofia da Informação. Organizador do VI Seminário de Pesquisa em Ontologias do Brasil (ONTOBRAS, 2013). Membro do Conselho Editorial de várias revistas da área de Ciência da Informação. Parecerista do CNPq, CAPES e FAPEMIG. Parecerista de diversas revistas nacionais e internacionais (como Ciência da Informação do IBICT; International Journal of Library and Information Science (IJLIS); Informação & Sociedade: Estudos, da UFPB; e Revista de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde (RECIIS), da Fiocruz. E-mail: bax.ufmg@gmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1864473087690223>.

Marcos César Rodrigues Alves é capitão da Polícia Militar de Minas Gerais. Especialista em Segurança Pública pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais. Graduado pela Academia de Polícia Militar de Minas Gerais no Curso de Bacharel em Ciências Militares. Diplomado pela Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra no Ciclo de Estudos de Política e Estratégia da Delegacia Regional de Uberaba-MG. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3704353085835105>. E-mail: capitaocesaralves@gmail.com.

Rejane Sartori é docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da UNICESUMAR. Pesquisadora do ICETI. E-mail: rejane.sartori@unicesumar.edu.br. Currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/2212790934134878>

Washington Ferreira dos Santos é especialista em Inteligência Estratégica. Especialista em Gestão Estratégica de Segurança Pública pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais. Bacharel em Direito. Tenente-Coronel da Polícia Militar de Minas Gerais. Chefe da Assessoria Estratégica de Inteligência. E-mail: washington.wfs@bol.com.br.

SOBRE OS ORGANIZADORES

Hélio Hiroshi Hamada: Coronel QOR da PMMG; Doutor e Mestre em Educação pela UFMG; Especialista em Gestão Estratégica de Segurança Pública (CEGESP) e Especialista em Segurança Pública (CESP) pela Fundação João Pinheiro; Especialista em Estudos de Criminalidade e Segurança Pública pela UFMG; Diplomado no Curso Superior de Inteligência Estratégica pela Escola Superior de Guerra (ESG); Acadêmico efetivo-curricular da Academia de Letras João Guimarães Rosa da PMMG; Professor na Academia de Polícia Militar de Minas Gerais; Asesor Internacional para Brasil del Security College US (SCUS); Membro da Asociación Internacional de Miembros de Cuerpos de Seguridad y Emergencias (AIMCSE).

Email: hamadahelio@gmail.com.

Currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/1435937034411849>.

Renato Pires Moreira: Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão & Organização do Conhecimento (PPG-GOC, Nível 5 CAPES) da Escola de Ciência da Informação - ECI, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Especialista em Inteligência de Estado e Inteligência de Segurança Pública pela Fundação Escola Superior do Ministério Público / Centro Universitário Newton Paiva. Bacharel em licenciado em Geografia, com ênfase em Análise Ambiental, pelo Centro Universitário de Belo Horizonte (UNI-BH). Assistente de pesquisa voluntário da Linha de Pesquisa "Cenários Prospectivos para Defesa e Segurança - Metodologias, Tendências e Práticas", que compõe o grupo Design de Jogos, Processo Decisório e Cenários Prospectivos do Laboratório de Simulações e Cenários, Escola de Guerra Naval. Analista de Inteligência Estratégica. 2º Sargento da Polícia Militar de Minas Gerais. Acadêmico Efetivo-Curricular da Academia de Letras João Guimarães Rosa da Polícia Militar de Minas Gerais (ALJGR). Asesor Internacional para Brasil del Security College US (SCUS); Membro da Asociación Internacional de Miembros de Cuerpos de Seguridad y Emergencias (AIMCSE).

E-mail: prof.renatopires@gmail.com.

Currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/2355715189859936>.

