

O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS ENTRE AS UNIDADES DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO PARANÁ

KNOWLEDGE SHARING BETWEEN PUBLIC SECURITY INTELLIGENCE UNITS IN THE STATE OF PARANÁ

Felipe Pereira de Melo^a

Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia^b

Rejane Sartori^c

RESUMO

Objetivo: como objetivo, esta pesquisa visa analisar como ocorre o compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de Inteligência de Segurança Pública (ISP) no Estado do Paraná, com vistas a propor ações de melhorias no âmbito de seus processos. **Metodologia:** foi realizada uma pesquisa bibliográfica para compreender os principais termos e aspectos do tema. Por seguinte, foram realizadas entrevistas com pessoas da área de segurança pública, para caracterizar os processos organizacionais das unidades de ISP no Paraná. Para análise das entrevistas, foi utilizado o software IRaMuTeQ. **Conclusões:** com a referida pesquisa demonstrou-se que o modelo de compartilhamento de conhecimentos de Tonet e Paz (2006), composto por quatro fases, iniciação, implementação, apoio e incorporação, não é completamente explorado, sendo identificado inúmeros problemas entre o compartilhamento de conhecimentos entre os órgãos de ISP no Paraná. Com base na identificação dos problemas, a presente pesquisa traz possíveis soluções com fulcro na melhoria do processo de compartilhamento de conhecimentos.

Descritores: Compartilhamento do Conhecimento. Inteligência de Segurança Pública. Inteligência Policial. Compartilhamento de Informações.

^a Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações pela Universidade Cesumar (UNICESUMAR). E-mail: felipedemelo.esc@gmail.com

^b Doutor em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Docente do Departamento de Economia da Universidade Estadual de Maringá (DCO-UEM) e Docente e Vice-coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da UNICESUMAR. E-mail: agbcurpia@uem.br

^c Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da UNICESUMAR. Pesquisadora do ICETI. E-mail: rejane.sartori@unicesumar.edu.br

1 INTRODUÇÃO

O momento de transição constante em que a sociedade está inserida traz a perspectiva de imensas quantidades de informações em frações de segundos. A grande máxima é transformar informações em conhecimentos, além de tornar os conhecimentos existentes em oportunidades para gerar maior valor à organização, sendo a Gestão do Conhecimento (GC) seu grande expoente (STEWART, 2002).

Embora os conceitos de “informação” e “conhecimento” sejam usados de maneira a serem substituídos de forma intercambiável pelo senso comum, Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que existe uma distinção clara entre os conceitos. Para os autores (2008), informação é considerada como o fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por meio do fluxo de informações, todavia, enraizado nas crenças e compromissos do portador, ou seja, o conhecimento é fator que está intimamente ligado com a ação humana.

Tendo em vista que o compartilhamento de conhecimentos é fundamental para a criação do conhecimento, entende-se que compartilhar é um processo que sofre forte influência da cultura organizacional (MCDERMOTT, O’DELL, 2001) e tem sido considerado por diversos autores como um dos aspectos que mais contribuem para o desenvolvimento organizacional (DAVENPORT, PRUSAK, 1998). O compartilhamento do conhecimento é um dos principais processos da GC, visto que promove a ligação entre o conhecimento individual (tácito) e o conhecimento coletivo ou organizacional (HENDRIKS, 1999). Além disso, o compartilhar vai muito além de apenas disseminar conhecimento, pois promove a criação de novos conhecimentos, favorece a socialização e o desenvolvimento organizacional, visto 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).

No que diz respeito à GC na área de Segurança Pública, a GC na atividade de Inteligência de Segurança Pública (ISP) tem o objetivo de aprimorar a comunicação entre pessoas, processos e serviços, promovendo a

socialização, explicitação, fluxos e aplicação do conhecimento de modo a garantir sua eficácia (FREIRE, FURLAN, SILVEIRA, 2018). Ainda, é perceptível que o compartilhamento de conhecimentos no tocante à ISP possibilita uma integração constante, facilitando o processo de inovação e desenvolvimento e ampliando as perspectivas no tocante ao auxílio à tomada de decisões, proporcionando desenvolvimento mais eficaz em segurança pública (MELO, URPIA, SARTORI, 2020).

O Subsistema de Inteligência de Segurança Pública (SISP) tem como principal missão “coordenar e integrar as atividades de ISP em todo País e suprir os governos federal e estadual de informações que subsidiem a tomada de decisões nesse campo” (BRASIL, 2000, *online*).

Torna-se perceptível que o conceito adotado pela Resolução nº 1, de 15 de julho de 2009 (BRASIL, 2009a), procura ampliar suas ações de Inteligência, promovendo inclusive o enfrentamento às atividades criminosas, bem como o subsídio à informação e à produção de conhecimentos. Destarte que o dispositivo trata ainda da concepção de integração, sendo este um alinhamento entre os diferentes organismos que o compõem.

No que diz respeito aos ramos de atuação, a ISP pode ser dividida entre Inteligência propriamente dita e Contraineligência. Desta 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, possuindo um papel fundamental na construção de uma Segurança Pública efetiva e eficaz, produzindo conhecimentos úteis, oportunos e assessoráveis ao processo decisório, bem como no auxílio e enfrentamento a criminalidade. Já a Contraineligência corresponde as medidas adotadas a fim de se realizar a proteção organizacional, documental e de seus recursos humanos, neutralizando possíveis ameaças ou ações adversas (MELO, 2017).

Um dos pontos fundamentais da atividade de Inteligência é a capacidade de obtenção de dados e informações tanto acessíveis quanto protegidas ou negadas (FERREIRA, 2017), possuindo em seu escopo a criação de conhecimentos por meio de metodologia própria que possam subsidiar a tomada de decisões em níveis estratégicos, táticos e operacionais (MELO, 2017). Além

disso, a ISP, muito além de contribuir com o processo decisório, pode auxiliar, mediante relatório técnico, na obtenção de provas e, assim, favorecer as investigações policiais (MELO, 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 suas matérias primas, a GC pode trazer consideráveis contribuições. Dentre os problemas derivados do inadequado compartilhamento de conhecimentos, Stewart (2002) considera como um dos mais significativos a repetição de erros, visto que, ao se adotar a perspectiva do conhecimento, procura-se aprender com os erros do passado para que não sejam cometidos novamente.

Além desta introdução, a seção 2 apresenta a perspectiva do compartilhamento de conhecimentos, a seção 3 apresenta os conceitos e características da Segurança Pública, a seção 4 a metodologia empregada, a seção 5 a análise dos resultados e a seção 6 as considerações finais.

2 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS

O compartilhamento de conhecimentos é um dos aspectos que mais contribuem para o desenvolvimento organizacional (DAVENPORT, PRUSAK, 1999). Por vezes, os termos transferência, disseminação, transmissão, difusão, compartilhamento e troca são tratados pela doutrina como sinônimos, seja do individual para o coletivo, organizacional e entre organizações (OSINSKI, ROMAN, SELIG, 2015), embora na prática seus conceitos sejam diversos.

Quando os conhecimentos são compartilhados, otimizam-se os recursos, uma vez que compartilhar aquilo que já se tem dominado poupa os dispêndios da organização (TONET, PAZ, 2006), favorecendo, assim, a concentração nas necessidades que carecem de atenção. 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).

Há na literatura diversos modelos de compartilhamento de conhecimentos, contudo, não há consenso quanto à forma como ocorre esse processo, assim como em relação ao seu funcionamento em diferentes contextos. A eficácia de facilitadores depende fundamentalmente das características e particularidades de cada organização, necessitando que haja adaptação conforme o caso concreto (SORDI, NAKAYAMA, BINOTTO, 2018).

O modelo de compartilhamento de conhecimentos de Tonet e Paz (2006) corresponde ao modelo de melhor acolhimento da Metodologia de Produção de Conhecimentos na atividade de ISP. Evidente que o modelo não foi desenvolvido para a ISP, mas que, conforme a carência de um modelo específico, possibilita sua recepção visto que ele é o modelo que mais se aproxima da Metodologia de Produção de Conhecimento das unidades de ISP, sendo composto por quatro fases, as quais dispõem de ações e características específicas: iniciação, implementação, apoio e incorporação.

A iniciação é uma fase composta por ações voltadas à identificação e análise dos conhecimentos, suas fontes, bem como às oportunidades existentes ou futuras, a fim de que se possa ocorrer o emprego dos referidos conhecimentos, sejam diferentes ou novos. Neste sentido, torna-se fundamental que haja uma análise das necessidades de conhecimento, visto que alguns destes já podem estar sob o domínio do destinatário (TONET, PAZ, 2006).

A implementação corresponde às ações voltadas à integração entre fontes e destinatários. Neste sentido, o maior objetivo são as trocas que ocorrem entre estes, sendo perceptível que o planejamento cuidadoso das ações a serem desenvolvidas no compartilhamento de conhecimento minimizam as possibilidades de inexecução. Dentre as ações de planejamento, pode-se destacar: (a) a identificação do conhecimento a ser compartilhado; (b) as escolhas das estratégias a serem empregadas; (c) o controle de variáveis relacionadas à fonte e ao receptor; (d) a cautela com a recorrência de problemas que já são de conhecimento da organização; e (e) o estabelecimento de critérios de avaliação do progresso obtido com o compartilhamento (TONET, PAZ, 2006).

Segundo Tonet e Paz (2006), dentre as dificuldades identificadas nesta fase pode-se considerar: (a) comunicação, uso de linguagem e códigos comuns,

tanto pela fonte quanto pelo destinatário do conhecimento; (b) resistência da fonte conforme o *status* de poder; (c) resistência do destinatário no processo de aquisição do conhecimento; (d) falta de interesse ou até mesmo de comprometimento com as necessidades e perspectivas da organização; (e) existência na organização de gestores resistentes à cooperação ou ao compartilhamento de conhecimentos; (f) necessidade de mudança de hábitos e/ou de práticas pessoais do destinatário; e (g) necessidades de revisão de crenças, atitudes e valores que estão inculcados na cultura organizacional.

O apoio diz respeito às ações para que se coloque em prática o conhecimento compartilhado, conduzindo orientações práticas com o propósito de que o conhecimento seja assimilado e voltado ao desenvolvimento de ações necessárias ao seu uso proficiente. Dentre os problemas que possam existir durante essa fase estão: (a) reações ambientais à prática do conhecimento compartilhado e suas consequências; (b) carência de linguagem comum; (c) capacitação inadequada dos usuários para a aplicabilidade do conhecimento; (d) dificuldades de assimilação por fatores pessoais/individuais, necessários à utilização do conhecimento compartilhado; (e) retomada de conhecimentos anteriores por inadequação ao novo; (f) falta de acesso à fonte do conhecimento; (g) baixo desempenho; (h) falta de condições físicas e materiais; (i) mobilidade de detentores do conhecimento; e (j) mudanças tempestivas no direcionamento organizacional (TONET, PAZ, 2006).

A última fase desse modelo, incorporação, é aquela em que são realizadas ações visando emanar o conhecimento compartilhado entre os seus usuários, proporcionando que o conhecimento seja aplicado no dia a dia. Trata-se do processo pelo qual se visa eliminar impeditivos para o uso do conhecimento compartilhado. Dentre as principais dificuldades que possam surgir destacam-se: (a) as diferenças entre as perspectivas dos benefícios e ameaças que podem surgir do uso rotineiro de tais conhecimentos compartilhados; (b) inabilidade para que se possa redirecionar ações e rever rotinas; (c) resistência às mudanças necessárias; e (d) descrédito e pressão quanto as vantagens do novo conhecimento (TONET, PAZ, 2006).

O modelo de compartilhamento de conhecimentos proposto por Tonet e Paz (2006) considera os seguintes elementos como básicos.

a) Fonte do conhecimento: é a detentora do conhecimento a ser compartilhado, sendo descrita por suas habilidades de comunicação; atitudes diante de si mesma, do destinatário e do próprio conhecimento; o nível de domínio do conhecimento; e a sua posição (hierárquica) no contexto organizacional.

b) Destinatário do conhecimento: relaciona-se ao aspecto daquele que possui a necessidade de conhecer, também denominado como receptor ou recebedor. Considera-se que, dentre os fatores envolvidos no tocante ao destinatário do conhecimento, elementos como o *status* social, da posição que ocupa, da capacidade de reflexão e de mudança de comportamentos possuem significativo impacto na decisão de compartilhar.

c) Conhecimento a ser compartilhado: corresponde ao conhecimento, conforme suas características de compreensibilidade, validade e utilidade.

d) Contexto em que o conhecimento é compartilhado: considera que o contexto tem a capacidade de influenciar no processo de compartilhamento, visto que estruturas muito centralizadas e formais podem inibir a criação e disseminação do conhecimento.

Esse modelo permite a observação das fases no processo de compartilhamento de conhecimentos, relacionando as possibilidades de interferência e oferecendo auxílio na reflexão sobre os elementos que o integram.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa configura-se como aplicada, com objetivos exploratórios e abordagem qualitativa. Trata-se de um estudo que vai em busca das percepções dos profissionais de ISP, avaliando contextos, condições, perspectivas, entre outros, vez que se trata de um tema pouco explorado na literatura.

Para realizar o levantamento sobre compartilhamento de conhecimentos, assim como compreender os conceitos de ISP e de Contraineligência de

Segurança Pública, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, a fim de que se obtivesse o arcabouço teórico necessário para o desenvolvimento da pesquisa.

Para identificar as características organizacionais das unidades de ISP no Estado do Paraná, foi realizada uma pesquisa documental em fontes abertas a todo o público e disponíveis de forma *online*, baseada em Legislações Estaduais e Federais, a fim de discutir o tema compartilhamento de conhecimento no âmbito do SISP, bem como no âmbito das organizações estaduais.

Como técnica de análise dos dados, realizou-se uma análise documental. Com vistas a identificar o funcionamento das ISP no Estado do Paraná, explorou-se a perspectiva de atuação da Polícia Civil do Paraná (PCPR), Polícia Militar do Paraná (PMPR), Departamento de Inteligência do Estado do Paraná (DIEP) e Departamento Penitenciário (DEPEN). Assim sendo, a pesquisa buscou informações em seus diversos núcleos, seja no de Polícia Ostensiva, judiciária ou ainda nas unidades penais, corroborando em um fluxo intenso de integração.

Em direção a diagnosticar como ocorre o compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de ISP no estado do Paraná, como técnica de coleta de dados utilizou-se de entrevistas semiestruturadas composta por 15 perguntas abertas.

A pesquisa foi realizada com a amostra formada a partir da técnica de amostragem não-probabilística por conveniência, em que participaram da amostra pessoas dispostas a colaborar. Conforme Bernard (2005), trata-se de um método extremamente útil a fim de que se possa estudar populações com maior nível de dificuldade de serem acessadas ou estudadas, ou ainda as quais não há precisão de quantitativos. As dificuldades são latentes no tocante ao quantitativo de Agentes de Inteligência no Estado, visto se tratar de informação estratégica e sigilosa para a Segurança Pública, bem como na dificuldade de obter-se confiança para participação da entrevista, demonstrando seu grau elevado de complexidade. Ainda, realizou-se a seleção pela técnica denominada 'bola de neve' (ALBUQUERQUE *et al.*, 2014). Essa técnica corresponde a uma forma de amostra, em que os entrevistados iniciais de um respectivo estudo indicam novos possíveis participantes para a pesquisa, estabelecendo-se um

vínculo de confiança em uma rede de colaboração, conforme o universo a ser estudado, os quais, dando segmento, indicam novos participantes a fim de que seja possível obter êxito nos objetivos propostos.

Assim, foram entrevistados 19 profissionais que desempenham ou já desempenharam a função de Agente de Inteligência de Segurança Pública, os quais possuem notório saber em ISP e atuam nos sistemas de Inteligência da Polícia Militar (PM), Polícia Civil (PC), Departamento Penitenciário e DIEP. Destaca-se que os entrevistados possuem cargos efetivos na Segurança Pública do Estado do Paraná, sendo: 5 Policiais Militares, 4 Agentes Penitenciários e 10 Policiais Civis. O DIEP, por ser uma unidade de força integrada, traz entre seus recursos humanos Policiais Militares, Civis e Agentes Penitenciários. Cabe salientar que os entrevistados possuem cargos variados, atuando tanto no ramo de Inteligência (Análise) quanto no de Contraineligência.

Após as entrevistas, estas foram transcritas. A técnica utilizada para análise dos dados obtidos foi a análise de conteúdo, pela perspectiva de Bardin. Seguindo essa metodologia de Bardin (2011), o projeto de análise qualitativa deve ser dividido em três fases, sendo elas: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Para facilitar a técnica de análise de conteúdo foi utilizado o software *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (IRaMuTeQ), desenvolvido por Pierre Ratinaud no ano de 2009. Este *software* faz uso da linguagem estatística R e Python.

Os conteúdos obtidos com o processo de análise de dados são apresentados conforme o destacado no capítulo, procurando demonstrar, dentre seus aspectos, os fatores de maior relevância obtidos. As análises realizadas pelo IRaMuTeQ se deram no sentido de proporcionar: Análise Fatorial por Correspondência (AFC) e Classificação Hierárquica Descendente.

Em sequência aos resultados obtidos com a pesquisa, buscou-se encontrar soluções para os problemas diagnosticados, sugerindo assim

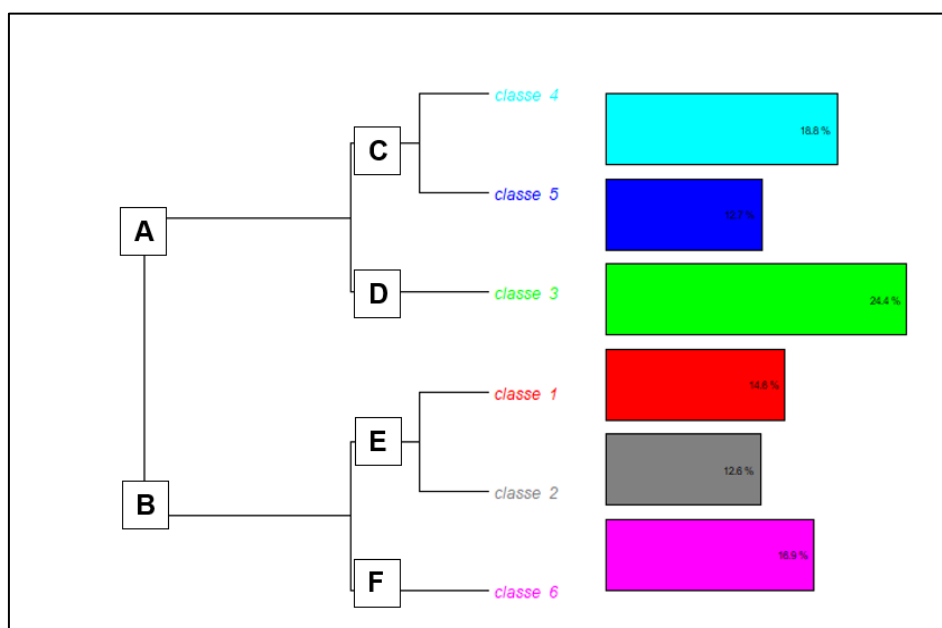
possibilidades de desenvolvimento. As 19 entrevistas foram organizadas em forma de textos individuais, sendo que com base no conhecimento individual dos entrevistados, muitas expressões e termos congêneres foram explicitados de formas diferentes para relatar os mesmos elementos. Desta forma, houve a padronização de todo o *corpus* textual, sendo criada uma Lista de Substituição, visando identificar e categorizar os termos para obter-se resultados mais efetivos.

À luz das perspectivas para a realização desta pesquisa, torna-se presente o fato de que as entrevistas obtidas foram realizadas de forma remota, devido ao fato da pandemia ocasionada pelo COVID-19. Ainda, cabe ressaltar que se obteve a coleta dos Termos de Declaração de Autorização e Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLEs), para tanto, devido a Pandemia ocasionada pelo COVID-19, tanto as entrevistas quanto os consentimentos se deram de forma remota. Os entrevistados não são identificados por uma questão de sigilo, visto que são atuantes na atividade de ISP do Paraná.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

O conteúdo das entrevistas, que versa sobre o compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de ISP do Estado do Paraná, foi transformado em um *corpus* textual, composto por 19 textos, separados em 981 segmentos de textos (ST), dos quais 851 foram classificados pelo IRaMuTeQ, resultando em um aproveitamento de 86,75%. Emergiram 34.783 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), com 2.663 lemas, 2.353 formas ativas, 299 formas suplementares e 1.213 palavras com uma única ocorrência (intitulado de hapax). O conteúdo analisado foi categorizado em seis classes: classe 1, com 124 ST (14,57%); classe 2, com 107 ST (12,57%); classe 3, com 208 ST (24,44%); classe 4, com 160 ST (18,8%); classe 5, com 108 ST (12,69%); e classe 6, com 144 ST (16,92%), conforme mostrado na Figura 1.

Figura 1 – Dendograma das classes



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa gerados pelo IRaMuTeQ

Na Figura 1, observa-se que as 6 classes geradas pelo IRaMuTeQ se encontram, inicialmente, em 2 *subcorpus*. O *subcorpus* A é composto pelas ramificações C e D. A ramificação C contém as classes 4 e 5, já a ramificação D é composta pela classe 3. O *subcorpus* B possui 2 ramificações (E e F). A ramificação E é composta pelas classes 1 e 2; já a ramificação F pela classe 6.

Diante das análises do *corpus* textual e da geração das classes, no Quadro 1 é possível perceber a organização, considerando a classe, a denominação e o percentual de classificação.

Quadro 1 – Síntese da classificação do corpus textual

| Classe | Denominação | % |
|--------|--------------------------------|-------|
| 1 | Produção do Conhecimento | 14,57 |
| 2 | Metodologia | 12,57 |
| 3 | Problemas | 24,44 |
| 4 | Integração Interorganizacional | 18,8 |
| 5 | Motivadores e Inibidores | 12,69 |
| 6 | Formação Profissional | 16,92 |

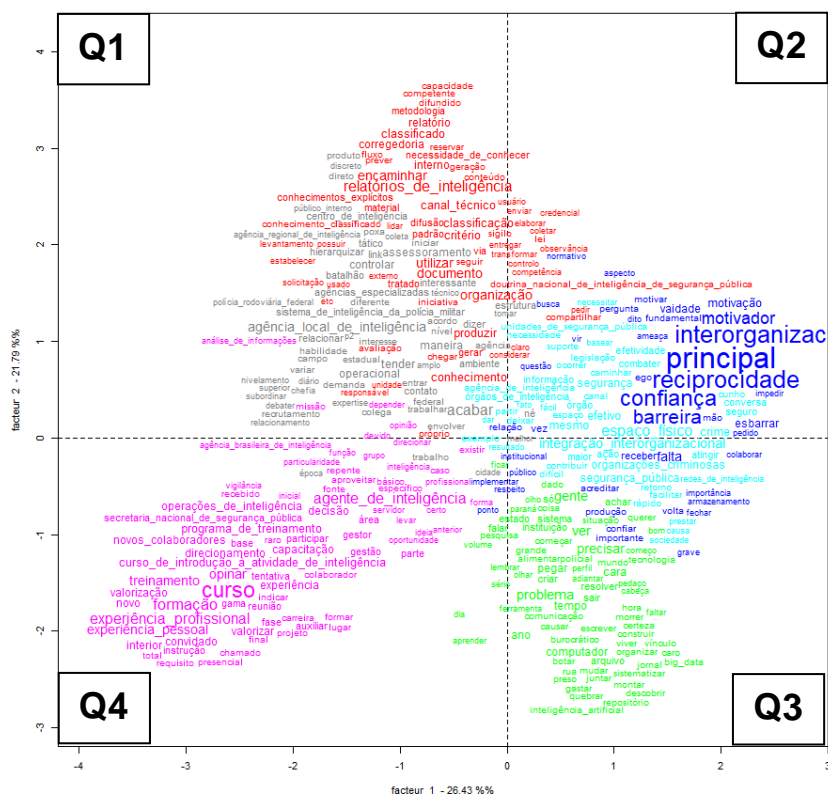
Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, considerando a representação das classes de acordo com o percentual de palavras, a classe 3 (Problemas) foi a que apresentou maior incidência, com um percentual de *corpus* analisado na ordem de 24,44%. Em seguida tem-se a classe 4 (Integração Interorganizacional), com 18,8%; a classe

6 (Formação Profissional) com 16,92%; e a classe 1 (Produção do Conhecimento) com 14,57%. Logo adiante, a classe 5 (Motivadores e Inibidores) representou um percentual de *corpus* analisado de 12,69%, seguido da classe 2 (Metodologia), com 12,57%. Assim, percebe-se que as duas classes com maior representação, classe 3 (Problemas) e 4 (Integração interorganizacional), mostram a enorme fragilidade existente entre os órgãos que compõem o Sistema Estadual de Inteligência do estado do Paraná, visto que embora as classes estejam próximas, possuem o grave problema da efetiva integração entre os órgãos de Inteligência.

Na sequência, foi realizada a AFC, em que as palavras, considerando-se sua incidência de frequência nas classes, foram representadas em um plano cartesiano, conforme Figura 2.

Figura 2 – Análise Fatorial por Correspondência



Legenda AFC

| | | | | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| Classe 1 | Classe 2 | Classe 3 | Classe 4 | Classe 5 | Classe 6 |
| ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa gerados pelo IRaMuTeQ

Na Figura 2 verifica-se que as classes 1 e 2 se encontram no quadrante 1 (Q1). Tal representação corresponde à aproximação da classe 1 (Produção do Conhecimento) com a classe 2 (Metodologia empregada), mostrando, neste caso, sua integração em absoluto. Frisa-se que a percepção tem fundamental importância no tocante ao fato de que os órgãos de ISP realizam a produção de conhecimentos por meio da Metodologia de Produção do Conhecimento (MPC), na qual o Analista utiliza a Técnica de Avaliação de Dados e Informações (TAD) para obter o produto final. As classes 4 e 5 encontram-se no quadrante 2 (Q2), visto que a representação da classe 4 (Integração Interorganizacional) e da classe 5 (Motivadores e Inibidores) demonstra uma conexão sistêmica. Isto porque a Integração só ocorre devido a fatores motivacionais que sejam congruentes com o processo de compartilhamento de conhecimentos, enquanto os inibidores podem impedir que a Integração ocorra. A classe 3 (Problemas) se encontra isolada das demais classes no quadrante 3 (Q3), uma vez que os problemas encontrados possuem tamanha relevância para o *corpus* textual que necessitam ser tratados em separado das demais classes. Quanto ao fato da classe 6 (Formação Profissional) estar em separado no quadrante 4 (Q4), observa-se que isto é problemático, pois a MPC deveriam estar no mesmo quadrante que a Formação Profissional, uma vez que se torna essencial ao Agente de Inteligência o pleno domínio metodológico para a produção de conhecimentos, sendo que sua base está condicionada à própria formação do Agente de Inteligência.

Desse modo, percebe-se que a construção das análises permite a compreensão abrangente de todo o conteúdo explorado durante as entrevistas, mostrando a significativa percepção dos entrevistados em relação ao compartilhamento de conhecimentos entre as unidades e órgãos de ISP.

A ISP, no Paraná, é exercida por diversas organizações que se integram em uma rede de colaboração e troca de informações e conhecimentos. Por se tratar de um Subsistema, verifica-se que não há obrigatoriedade exclusiva para compartilhar conhecimentos, percebendo-se que, por vezes, a própria DNISP, com o escopo de compartimentar, acaba comprometendo o fluxo do conhecimento. É evidente que não se trata de abolir a compartimentação, mas, sim, de tornar mais objetivo os critérios para tal.

Os resultados da pesquisa revelam que o modelo de compartilhamento de conhecimento de Tonet e Paz (2006), integrado por quatro fases, é o modelo mais adaptável para compreender o compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de ISP, contudo, a utilização do modelo ocorre de forma parcial. No Quadro 2 estão relacionados as fases e respectivos elementos do modelo dessas autoras, assim como os problemas encontrados no tocante à aplicação do modelo nas unidades do ISP.

Quadro 2 – Problemas encontrados no modelo de compartilhamento de conhecimentos de Tonet e Paz (2006)

| Fases | Ocorrência | Problemas |
|---------------|--|--|
| Iniciação | <ul style="list-style-type: none">- Identificação;- Análise dos conhecimentos e suas fontes;- Oportunidades existentes ou futuras. | <ul style="list-style-type: none">- Avaliação e identificação do conhecimento e informações que os outros Órgãos de ISP possuem e que podem ser complementados. |
| Implementação | <ul style="list-style-type: none">- Integração entre fontes e destinatários;- Identificação do conhecimento a ser compartilhado;- Escolhas das estratégias a serem empregadas;- Controle de variáveis relacionadas à fonte e ao receptor;- Cautela com a recorrência de problemas que já são de conhecimento da organização;- Estabelecimento de critérios de avaliação do progresso obtido com o compartilhamento. | <ul style="list-style-type: none">- Resistência de compartilhamento de conhecimentos visto o <i>status</i> de poder;- Falta de comprometimento com a Segurança Pública como um todo;- Existência nos Órgãos de ISP de Gestores (Decisores) resistentes a cooperação ou ao compartilhamento de conhecimentos;- Necessidade de revisão de crenças e atitudes que estão incutidos na cultura organizacional dos Órgãos de ISP. |
| Apoio | <ul style="list-style-type: none">- Utilização de forma eficiente e adequada. | <ul style="list-style-type: none">- Capacitação adequada e contínua dos Agentes de Inteligência;- Acesso a fontes como banco de dados e repositórios de conhecimentos de outros Órgãos;- Carência de condições físicas e materiais;- Mobilidade de detentores do conhecimento;- Mudanças tempestivas no direcionamento organizacional. |
| Incorporação | <ul style="list-style-type: none">- Ações visando emanar o conhecimento compartilhado. | <ul style="list-style-type: none">- Diferenças entre as perspectivas dos benefícios e riscos que podem surgir com o compartilhamento de conhecimentos;- Resistência às mudanças necessárias. |

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Na fase 1, observa-se que há uma carência de avaliação e identificação dos conhecimentos e informações que os outros órgãos de ISP possuem e que poderiam ser complementados, visto que a compartimentação (mal utilizada) dificulta conhecer quais conhecimentos determinado órgão de ISP possui.

Cabe salientar que na avaliação das classes, a classe 1 (Produção do Conhecimento) está diretamente ligada à classe 2 (Metodologia), visto que a produção de conhecimentos sem metodologia específica se torna mero empirismo, estando aquém da produção científica que representa. Os entrevistados relataram ainda que a carência do domínio da MPC proporciona grandes problemas para a geração do conhecimento, visto se tratar do principal produto gerado e fundamental para o processo de tomada de decisão.

Destaca-se que tanto a classe 1 quanto a classe 2 estão contempladas na fase 1 do modelo de Tonet e Paz (2006), iniciação, visto que Produção de Conhecimentos e Metodologia estão inseridas conforme o processo de identificação e análise dos conhecimentos e suas fontes. Assim, é perceptível, conforme as entrevistas, graves problemas no tocante à avaliação e identificação de conhecimentos e informações que os outros órgãos de ISP possuem. Neste sentido, cabe ressaltar que a carência de conhecimentos referentes à metodologia e sua produção proporciona que os conhecimentos gerados possam, em sua conclusão, já estar obsoletos ou parciais, levando ao desperdício de tempo, energia e de recursos.

A fase 2, implementação, é considerada, conforme os entrevistados, como o ponto sensível de maiores problemas no compartilhamento de conhecimentos, visto que corresponde às ações voltadas para a integração entre fontes e destinatários, favorecendo que as trocas de informações e conhecimentos sejam realizadas. Esta fase compreende as seguintes etapas: identificação do conhecimento a ser compartilhado; escolhas das estratégias a serem empregadas; controle de variáveis relacionadas à fonte e ao receptor; cautela com a recorrência de problemas que já são de conhecimento da organização; e o estabelecimento de critérios de avaliação do progresso obtido com o compartilhamento (TONET, PAZ, 2006).

Ainda, a fase 2 está diretamente ligada à classe 4 (Integração Interorganizacional), conforme sua ocorrência de integração entre fontes e destinatários, sendo de fundamental importância a socialização como ferramenta integrativa entre os recursos humanos das diferentes agências e órgãos de ISP, visando permitir uma maior confiança entre os Agentes de Inteligência e os próprios órgãos de ISP e propiciando, assim, maior troca e fluxos de conhecimentos mediante o princípio da reciprocidade. A integração ainda pode se dar por meio de ambientes compartilhados, visando diminuir a burocracia no acesso a dados e informações, permitindo que o fluxo de conhecimentos se torne absoluto. Resta claro que é inviável que todas as unidades de Inteligência sejam compartilhadas, porém, a criação de Centros Regionais compartilhados, como por exemplo *Fusions Centers*, podem se tornar uma alternativa agregadora de valores.

Dentre os problemas mencionados pelos entrevistados pode-se destacar que a linguagem e comunicação são padronizadas por meio de Relatórios de Inteligência, conforme o modelo da DNISP. Entretanto, o processo de compartilhamento de conhecimento se torna falho pela resistência dos próprios gestores (decisores) dos órgãos de ISP, visto a concepção limitada de que o conhecimento é poder pessoal, e que tal pode favorecer desenvolvimentos pessoais e de crescimento na carreira, influenciando no processo e se mantendo sob bases totalmente subjetivas no tocante ao que será ou não compartilhado.

Os resultados da pesquisa proporcionaram conhecer os principais problemas enfrentados pelos Órgãos de ISP, indo ao encontro da classe 3 (Problemas), sendo a de maior expressão, conforme a síntese da classificação do *corpus*, compreendendo 24,44% do total. Tais problemas compreendem uma vasta gama de conteúdos, conforme já explicitado, trazendo em sua matriz a relação com elementos de ordem individual, organizacional e tecnológica. Destaca-se que a classe 3 está ligada às 4 fases do Modelo de Tonet e Paz (2006). Considera-se que, embora sendo um alicerce fundamental para o desenvolvimento de intentos inovativos para a melhoria dos processos em Segurança Pública, as políticas de governo não podem, conforme os entrevistados, ser a única solução para todos os problemas, visto que as atuais

ações existentes no estado do Paraná acabam privilegiando a tecnologia, mas esquecendo do fator humano nos Órgãos de Inteligência de Segurança Pública do Paraná. Ressalta-se que a Segurança Pública como um todo carece de constante inovação, modificando suas ações para que possam se adaptar as novas situações advindas de ações reais ou potenciais de Organizações Criminosas. Nesse sentido, um dos fatores cruciais para a efetividade em Segurança Pública consiste na criação de um banco de dados interligado e alimentado de forma conjunta com informações de nível nacional, além da criação de um repositório de conhecimentos de Inteligência acessíveis aos participantes do SISP, mas que também respeite o princípio da compartimentação com chaves e acessos exclusivos.

A fase 3 (Apoio) conduz as ações e orientações práticas com o objetivo de que o conhecimento seja assimilado e voltado ao desenvolvimento de ações necessárias ao seu uso proficiente. Os entrevistados relataram que, embora a linguagem seja comum entre os diferentes Órgãos de ISP, a capacitação adequada de Agentes de Inteligência ainda é algo que está em construção, visto que a oportunidade de capacitação contínua em cursos focados a ramos e especialidades ainda é baixa. Ainda, a falta de acesso a bancos de dados e repositórios de conhecimentos são entraves que necessitam de adequação imediata.

Na fase 4 (incorporação), em que se realizam ações visando emanar o conhecimento compartilhado entre os seus usuários e aplicados em sua atividade profissional, os entrevistados destacaram que, embora exista uma clareza de que o compartilhamento de conhecimentos pode proporcionar melhoria na Segurança Pública do Estado do Paraná, ainda há diferentes perspectivas entre os Gestores sobre os riscos e benefícios da prática. A resistência a mudanças estruturais, especialmente no tocante à colaboração entre os Órgãos, ainda provoca necessidades de ajustes e adequações.

Destaca-se que a fase 4 está diretamente ligada à classe 5 (Motivadores e Inibidores), sendo que, conforme a perspectiva dos entrevistados, o compartilhamento do conhecimento é fundamental para a efetividade da Segurança Pública no Paraná, corroborando, assim, com a proposta de Stewart

(2002), na qual o encargo que é compartilhado torna-se amenizado. Ou seja, o enfrentamento às Organizações Criminosas é algo que deve ser realizado de forma conjunta, respeitando as competências constitucionais e integrando-se de forma harmônica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo analisar como ocorre o compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de ISP no estado do Paraná, com vistas a propor ações de melhorias no âmbito de seus processos. Diante disso, os objetivos a que se propunha foram atingidos, sendo que foi necessário realizar um levantamento na literatura sobre compartilhamento de conhecimento, compreender os conceitos de ISP e Contraineligência de Segurança Pública, identificar as características organizacionais das unidades de ISP do estado do Paraná e diagnosticar como ocorre o compartilhamento de conhecimentos entre essas unidades.

Evidenciou-se que, embora os Agentes de Inteligência realizem o curso básico de Inteligência, em geral promovido pela SENASP, o desenvolvimento contínuo e o acesso a cursos de aprofundamento e especialização não seguem critérios objetivos definidos, não restando claro como é realizada a divisão das vagas entre as unidades de ISP do Paraná.

Embora tenha se observado que o compartilhamento de conhecimentos ocorre por meio do canal técnico, a análise sobre os conhecimentos que são relevantes é, em geral, subjetiva, e a troca de conhecimentos e informações se dá por critérios pessoais e não necessariamente institucionais, possibilitando que o ego e a vaidade sejam grandes imperativos dos problemas na ISP do Paraná. Conhecer quem está na outra agência de Inteligência ou em outro órgão de Inteligência é muito importante para que possa existir confiança nas relações, o que indica que a socialização entre os recursos humanos dos órgãos e agências de Inteligência deve ser melhor aprimorada.

A valorização das experiências pessoais e profissionais dos Agentes de Inteligência acabam se dando por critérios pessoais e subjetivos, partindo da perspectiva exclusiva dos gestores, necessitando de uma adequação objetiva e

institucional. Além disso, percebe-se que a ISP no Paraná pode contribuir de forma muito mais efetiva quando consultada na construção do planejamento estratégico das instituições e da Secretaria de Segurança Pública como um todo.

Durante a pesquisa identificou-se problemas em todas as fases do modelo de compartilhamento de conhecimentos interorganizacionais de Tonet e Paz (2006). Na primeira fase, iniciação, os principais problemas estão centrados na avaliação e identificação do conhecimento que os outros órgãos de ISP possuem e que podem ser complementados. Dentre as possíveis soluções para o problema poderia se estabelecer repositórios de conhecimentos compartilhados, os quais podem ser complementados por diferentes órgãos pertencentes ao SISP.

Na segunda fase do modelo, implementação, identificou-se como principais problemas a resistência de compartilhamento de conhecimentos visto o *status* de poder; a falta de comprometimento com a Segurança Pública como um todo; a existência nos órgãos de ISP de gestores (decisores) resistentes à cooperação ou ao compartilhamento de conhecimentos; e a necessidade de revisão de crenças e atitudes que estão incutidos na cultura organizacional dos órgãos de ISP. Como possíveis soluções para os problemas encontrados considera-se que a integração e a socialização entre pessoas e instituições se tornam ponto crucial para a obtenção de confiança e identificação de necessidades conjuntas.

Conforme revelam os dados da pesquisa, as necessidades de compartilhamento são verificadas por meio do canal técnico, em sua forma genérica, sendo compartilhados, em geral, conhecimentos que possuam significativa relevância para organizações em específico. Ademais, a possibilidade de poder compartimentar o conhecimento de forma subjetiva gera brechas para egos e vaidades dos decisores, especialmente dos que são resistentes ao compartilhamento de conhecimentos. Evidente que não se trata de excluir a possibilidade de compartimentação, mas a necessidade de conhecer, sendo que os critérios para a compartimentação devem se tornar mais precisos.

Na terceira fase, apoio, identificou-se como principais problemas a capacitação, de forma adequada, dos Agentes de Inteligência; o acesso a fontes, como bancos de dados e repositórios de conhecimentos de outros órgãos; a mobilidade de detentores do conhecimento; a falta de condições físicas e materiais para o compartilhamento de forma adequada; e as mudanças tempestivas no direcionamento organizacional. Como possíveis soluções para os problemas encontrados, tem-se que a capacitação inicial e continuada é uma necessidade para a própria aprendizagem organizacional.

Na quarta fase, incorporação, identificou-se como principais problemas as diferenças entre as perspectivas dos benefícios e riscos que podem surgir com o compartilhamento de conhecimentos e a resistência às mudanças necessárias. Como possíveis soluções, aponta-se na direção de que a Segurança Pública é um encargo que deve seguir de forma conjunta e integrada, evidente que respeitadas as competências previstas no Art. 144 da Constituição Federal. A resistência às mudanças pode ser vencida com resultados práticos, os quais implementados pela cultura de ISP, trará os benefícios para a obtenção da eficácia e efetividade.

Os resultados da pesquisa mostram também que, dentre os problemas relativos ao compartilhamento do conhecimento interorganizacional, um dos maiores entraves está no fato de que, por vezes, o compartilhamento se dá por meio de critérios pessoais, necessitando de elementos que compreendam o compartilhamento em nível institucional. Nesse sentido, percebe-se que a subjetividade assume a rotina de boa parte dos órgãos de ISP. Outrossim, a presença da vaidade e do egoísmo no tocante ao controle do conhecimento, para fins de reconhecimento e promoção pessoal, torna-se um dos maiores desafios para os gestores, carecendo de elementos objetivos para o compartilhamento de conhecimentos.

O modelo de Tonet e Paz (2006) permite a observação das fases no processo de compartilhamento de conhecimentos na atividade de ISP, relacionando as possibilidades de interferência no processo e oferecendo auxílio na reflexão sobre os elementos que integram o processo de compartilhamento de conhecimentos. Outro ponto a ser considerado está na possibilidade de que

o conhecimento a ser compartilhado, ou até mesmo as possíveis respostas para os problemas, independam do nível hierárquico, entendendo a estrutura de modo abrangente e promovendo que ações de cunho emergencial sejam fadadas a meras burocracias, impedindo que ações eficientes e eficazes sejam realizadas.

O estudo realizado poderá, ainda, ser utilizado como modelo para o desenvolvimento de trabalhos futuros, ou de aprimoramento para as unidades de ISP no Paraná, favorecendo que a construção da atividade de Inteligência esteja alinhada com a gestão do conhecimento. Além disso, como possível desdobramento futuro desta pesquisa, poderá ser criado um modelo de compartilhamento de conhecimentos específico para a atividade de ISP, visto suas necessidades e características singulares que diferem de quaisquer outras organizações.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Ulysses Paulino; CUNHA, Luiz Vital Fernandes da Cruz; LUCENA, Reinaldo Farias Paiva; ALVES, Rômulo Romeu Nobrega. Methods and techniques used to collect ethnobiological data. *In: **Methods and techniques in Ethnobiology and Ethnoecology***. New York: Humana Press, p. 15-37, 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERNARD, H. Russel. **Research methods in anthropology: qualitative and quantitative approaches**. Lanham: AltaMira Press, 2005.

BRASIL. **Constituição da república federativa do Brasil**. Brasília. Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Decreto nº 3.695, de 21 de dezembro de 2000**. Cria o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública, no âmbito do Sistema Brasileiro de Inteligência, e dá outras providências, 2000.

BRASIL. **Resolução nº 1 de 15 de julho de 2009**. Regulamenta o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública, 2009a.

BRASIL. **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, 2009b.

BRASIL. **Curso de Introdução à Atividade de Inteligência**. Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2015.

BRASIL. **Decreto nº 8.793, de 30 de junho de 2016.** Fixa a Política Nacional de Inteligência, 2016.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campos. São Paulo: Publifolha, 1998.

FERREIRA, Victor Hugo Rodrigues Alves. **Inteligência Policial e Investigação Criminal.** In: HAMADA, Hélio H.; MOREIRA, Renato Pires. Inteligência de segurança pública contribuições doutrinárias para o cotidiano policial. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017.

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

HENDRIKS, Paul. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. **Knowledge and Process Management**, v. 6, n. 2, p. 91-100, 1999.

MCDERMOTT, Richard; O'DELL, Carla. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 5, n. 1, p. 76-85, 2001.

MELO, Felipe Pereira de. **A utilização dos serviços de Inteligência no inquérito policial.** Curitiba: Ithala, 2017.

MELO, Felipe Pereira de; URPIA, Arthur Gualberto da Cruz Bacelar; SARTORI, Rejane. A gestão do conhecimento como auxílio à Inteligência de segurança pública. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 12, p. 94604-94620, 2020.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa.** Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

OSINSKI, Marilei; ROMAN, Darlan José; SELIG, Paulo Mauricio. Compartilhamento de conhecimento: estudo bibliométrico das publicações acadêmicas realizadas de 1994 a 2014. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 20, n. 4, p. 149-162, 2015.

SORDI, Victor Fraile; NAKAYAMA, Marina Keiko; BINOTTO, Erlaine. Compartilhamento de conhecimento nas organizações: Um modelo analítico sob a ótica da ação cooperativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 44-66, 2018.

STEWART, Thomas A. **A Riqueza do Conhecimento: o Capital Intelectual e a Organização do Século XXI.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.

KNOWLEDGE SHARING BETWEEN PUBLIC SECURITY INTELLIGENCE UNITS IN THE STATE OF PARANÁ

ABSTRACT

Objective: As an objective, this research aims to analyze how knowledge sharing occurs between Public Security Intelligence (ISP) units in the State of Paraná, with a view to proposing improvement actions within the scope of their processes. **Methodology:** a literature search was carried out to understand the main terms and aspects of the topic. Next, interviews were carried out with people from the public security area, to characterize the organizational processes of the ISP units in Paraná. To analyze the interviews, the IRaMuTeQ software was used. **Conclusions:** with this research, it was demonstrated that the knowledge sharing model of Tonet and Paz (2006), consisting of four phases, initiation, implementation, support and incorporation, is not fully explored, and numerous problems were identified between the sharing of knowledge. knowledge among PSI agencies in Paraná. Based on the identification of problems, this research brings possible solutions with a focus on improving the knowledge sharing process.

Descriptors: Knowledge Sharing. Public Safety Intelligence. Police Intelligence. Information Sharing.

INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS ENTRE UNIDADES DE INTELIGENCIA DE SEGURIDAD PÚBLICA DEL ESTADO DE PARANÁ

RESUMEN

Objetivo: Como objetivo, esta investigación tiene como objetivo analizar cómo se da el intercambio de conocimiento entre las unidades de Inteligencia en Seguridad Pública (ISP) del Estado de Paraná, con miras a proponer acciones de mejora en el ámbito de sus procesos. **Metodología:** se realizó una búsqueda bibliográfica para comprender los principales términos y aspectos del tema. A continuación, se realizaron entrevistas con personas del área de seguridad pública, para caracterizar los procesos organizacionales de las unidades ISP en Paraná. Para analizar las entrevistas se utilizó el software IRaMuTeQ. **Conclusiones:** con esta investigación se demostró que el modelo de intercambio de conocimiento de Tonet y Paz (2006), que consta de cuatro fases, iniciación, implementación, soporte e incorporación, no está completamente explorado y se identificaron numerosos problemas entre el intercambio de conocimiento. conocimiento entre las agencias de ISP en Paraná. A partir de la identificación de problemas, esta investigación aporta posibles soluciones con un enfoque en la mejora del proceso de intercambio de conocimientos.

Descriptores: Intercambio de conocimientos. Inteligencia de seguridad pública. Inteligencia policial. El intercambio de información.

Recebido em: 19.06.2021

Aceito em: 05.10.2021