

# APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA DE ESTADO E INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

*Renato Pires Moreira<sup>1</sup>*

*Marcello Peixoto Bax<sup>2</sup>*

*Hélio Hiroshi Hamada<sup>3</sup>*

**Resumo:** A atividade de inteligência tem por finalidade a produção e salvaguarda de conhecimentos com o objetivo de assessorar o nível decisório das organizações. Existe uma lacuna no que se refere a estudos específicos da aplicação da gestão do conhecimento voltados para os sistemas de inteligência de Estado e inteligência de segurança pública. A partir da revisão bibliográfica e documental, apresenta-se uma descrição do estado atual da gestão do conhecimento, sob a ótica conceitual, e as possibilidades de aplicação nos sistemas apresentados. Dentre os resultados obtidos, constatou-se que as agências de inteligência que compõem os respectivos sistemas realizam a coleta e análise de dados e informações para produzir conhecimentos em apoio à tomada de decisão, porém, verificou-se há uma necessidade de aprofundar a compreensão acerca de como os conceitos de gestão do conhecimento podem auxiliar na interação dos sistemas de inteligência de segurança pública, de modo a adotar estratégias e políticas públicas mais eficazes nesse sentido.

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

## APPLICATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN STATE INTELLIGENCE AND PUBLIC SAFETY INTELLIGENCE SYSTEMS

**Abstract:** The intelligence activity has the purpose of producing and safeguarding knowledge with the objective of advising the decision-making level of organizations. There is a gap with regard to specific studies of the application of knowledge management aimed at State intelligence and public security intelligence systems. From the bibliographic and documental review, a description of the current state of knowledge management is presented, from a conceptual perspective, and the possibilities of application in the presented systems. Among the results obtained, it was found that the intelligence agencies that make up the respective systems collect and analyze data and information to produce knowledge in support of decision making, however, there is a need to deepen the understanding about of how knowledge management concepts can help in the interaction of public security intelligence systems, in order to adopt more effective strategies and public policies in this sense.

---

<sup>1</sup> Mestrando em Gestão e Organização do Conhecimento. Universidade Federal de Minas Gerais. Especialista em Inteligência de Estado e Inteligência de Segurança Pública. E-mail: prof.renatopires@gmail.com. <http://lattes.cnpq.br/2355715189859936>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4592-750X>.

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

<sup>3</sup> Doutor em Educação pela UFMG. Especialista em Gestão de Segurança Pública e Gestão Estratégica de Segurança Pública pela Fundação João Pinheiro. Especialista em Estudos de Criminalidade e Segurança Pública pela UFMG. [hamadahelio@gmail.com](mailto:hamadahelio@gmail.com). <http://lattes.cnpq.br/1435937034411849>. ORCID - <https://orcid.org/0000-0001-6237-3484>.

**Keywords:** Knowledge Management; Organizational Knowledge; Intelligence; Public security; Information.

## 1 INTRODUÇÃO

A nova economia baseada em conhecimento ou economia do conhecimento (KROGH; NONAKA; ABEN, 2001) demarca a Era da Informação (MOREIRA; BAX; HAMADA, 2022), denominada, entre outras, “sociedade pós-industrial” (BELL, 1973) ou “sociedade do conhecimento” (DRUCKER, 1969), marcada, entre outras, pela hiperinformação e hipercompetição (SIANES, 2006). Nesse período, obter e processar informações e transformar em conhecimentos estratégicos tornaram-se necessidades críticas (CARDOSO JÚNIOR, 2005). As organizações, assim como seres vivos, constantemente são obrigadas a se reinventarem para se adaptarem às características dessa sociedade do conhecimento (ANGELONI, 2006).

O conhecimento garante o desenvolvimento das organizações, onde os processos de produção de bens e serviços são aperfeiçoados e focados na excelência e na expectativa por melhores resultados (SANTOS; MOREIRA, 2021) e, devido ao destaque nos últimos na literatura, trata-se de um fator importante para as organizações (DAVENPORT, 2000; CHOO, 2003; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Contemporaneamente, diversas organizações investem potencialmente na gestão do conhecimento, atribuindo-as como fator estratégico possibilitando vantagem competitiva face aos diversos cenários de incertezas. As organizações colocam prioridade nos seus processos baseados em comportamentos que facilitem a transformação de conhecimento tácito em explícito (HAMADA, 2021). O conhecimento é um elemento chave, insumo essencial, para a inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; CHOO, 2006; TERRA, 2018) e o crescimento da organização, principalmente para que os colaboradores desempenhem com eficiência as funções que lhes são atribuídas (OLAN *et al.*, 2022).

Gerir o conhecimento de forma estratégica é um desafio para essas organizações, às quais “buscam sustentabilidade e legitimidades competitivas, por intermédio de avaliação e identificação dos seus conhecimentos e das melhorias necessárias dos processos, em suas diversas dimensões” (PEREIRA, 2021, p. 69).

A gestão do conhecimento, no tocante à inteligência de Estado e inteligência de segurança pública, possibilita a integração, facilita o processo de inovação e desenvolvimento e amplia as perspectivas no auxílio à tomada de decisões, proporcionando desenvolvimento mais eficaz em segurança pública (MELO; URPIA;

SARTORI, 2020; 2021; MELO, 2021). A inteligência é fundamental para o desempenho satisfatório das instituições de segurança pública, em que o conhecimento produzido pelas suas agências de inteligência influencia diretamente na otimização dos serviços e na tomada de decisão (MOREIRA; FERRO, 2017).

As agências de inteligência de Estado e de inteligência de segurança pública, inseridas no sistema de inteligência, devem realizar a gestão do conhecimento, atendendo ao princípio da eficiência.

Assim, o objetivo do presente artigo é de verificar a aplicabilidade da gestão do conhecimento nos sistemas de inteligência de Estado e inteligência de segurança pública. O problema de pesquisa é identificar como os conceitos de gestão do conhecimento podem auxiliar na interação dos sistemas de inteligência de segurança pública.

Considerando as necessidades de entendimento acerca da gestão do conhecimento, sobretudo em relação aos sistemas de inteligência de Estado e inteligência de segurança pública, o artigo apresenta a descrição preliminar de uma pesquisa exploratória dos modos de compartilhamento do conhecimento interorganizacional entre as agências de inteligência que compõem determinado sistema estadual de inteligência de segurança pública no Brasil.

O estado atual da pesquisa revela que existe a coleta de dados e informações para produzir conhecimentos em apoio à tomada de decisão no âmbito desse sistema, contudo, análises preliminares constataram que a dimensão do compartilhamento ainda é pouco explorada no processo de gestão do conhecimento.

O artigo se estrutura de forma a apresentar na Seção 2 os principais conceitos da gestão do conhecimento. Na Seção 3 os aspectos introdutórios da atividade de inteligência. E, finalmente, na Seção 4, apresentam-se as conclusões, contribuições alcançadas no estágio atual da pesquisa, bem como algumas contribuições esperadas a partir da análise dos dados que estão sendo coletados e limitações da pesquisa.

## **2 PRINCIPAIS CONCEITOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Determinadas organizações possuem dificuldades para realizar a estratificação conceitual em relação a dados e informação. Em relação ao dado, este é identificado como possíveis observações sobre o estado do mundo, realizada por

pessoas ou por tecnologia. Informação são aqueles dados dotados de relevância e propósito que, por sua vez, possui análise. O conhecimento é percebido como a “informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar” (DAVENPORT, 1998, p. 18).

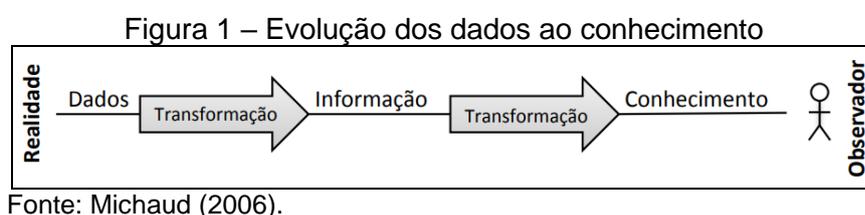
O entendimento do conhecimento no contexto estratégico requer uma discussão a partir da hierarquia, da informação e do próprio conhecimento (BRAGANZA, 2004; BOISOT; CANALS, 2004; ZINS, 2007). Com isso, os efeitos informacionais incluem uma melhor tomada de decisão por meio da coleta, armazenamento, processamento e disseminação mais eficazes de informações (FOX; HIETANEN, 2007), que caminha para a geração de novos conhecimentos organizacionais.

Considerando que não há consenso nas definições, “o dado e a informação podem ser caracterizados como conhecimento explícito e o conhecimento como conhecimento tácito” (SANTOS, 2020, p. 85). Estruturados, os dados possuem relevância e encontram-se à disposição para ser pesquisado e, ainda, insumo para ser transformado em informação, sendo fácil de ser quantificado e transferido (DAVENPORT; PRUSSAK, 2003). A informação possui significado, relevância, valor, exige consenso interpretativo e necessita de uma ação humana (DAVENPORT, 1998), “tanto na origem interna quanto externa à organização (TARAPANOFF, 2006, p. 19). Também “é usada para responder uma questão, solucionar um problema, tornar uma decisão, negociar uma posição ou dar sentido a uma situação” (CHOO, 2006, p. 119). Assim, “a informação fornece suporte essencial à geração de conhecimento nos níveis individual, grupal, organizacional e, até mesmo, interorganizacional” (ROZA, 2020, p. 9).

O conhecimento é a informação mais valiosa e relacionada a uma atividade humana, difícil de gerenciar e necessita de um “contexto, um significado, uma interpretação” (DAVENPORT, 1998, p. 19). É uma mistura de experiências, valores, informação contextual e *insight* experimentado, que proporciona novas experiências e informações, originalizado e aplicado pela mente dos indivíduos. Nas organizações apresenta-se embutido tanto nos documentos, repositórios, dentre outros, quanto em rotinas, processos, práticas e normas (DAVENPORT; PRUSSAK, 2012).

A relação entre dados, informação e conhecimento é ilustrada na FIG. 1, em uma visão tradicional, a partir de elementos conceituais epistemológicos e ontológicos, os quais proporcionam “uma estrada contínua da realidade ao observador desta realidade, com fases mais ou menos delimitadas de

transformação”. Partindo da realidade ao observador (indivíduo), conforme visualizado na FIG.1, aquela é percebida por intermédio de dados. Por sua vez, o indivíduo, a partir da posse e compreensão desses dados, transforma-os em informação, dando-lhes determinado significado, contextualizando, associando, classificando, agregando e outros instrumentos, mas não possuindo utilidade sozinha, considerando que o sentido agregado e finalístico, ainda, não define o seu objetivo. “Então ocorre mais uma transformação, juntando informações e objetivos, explícitos ou meramente implícitos, gerando o que se chama de “conhecimento” (MICHAUD, 2006, p. 216).



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. A Era da Informação tem sido caracterizada pelo impacto provocado no desenvolvimento nos campos tecnológico e de tecnologia da informação (CHIAVENATO, 2003).

O conhecimento, ainda, como uma fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura mudança no poder (TOFFLER, 1990). Na Era da Informação, o capital financeiro cede espaço para o capital intelectual e o conhecimento passa a ser a nova riqueza das organizações (CHIAVENATO, 2003), sendo os ativos intelectuais mais importantes do que outros ativos, haja vista que “apenas por meio do conhecimento as empresas são capazes de se diferenciarem das concorrentes” (STEWART, 2002, p. 47).

Define-se gestão do conhecimento como um processo integrado destinado a criação, organização, disseminação e intensificação do conhecimento com a finalidade precípua do conhecimento associado ao aumento de desempenho organizacional (CHIAVENATO, 2003). A gestão do conhecimento consiste no processo sistemático de geração, armazenamento, compartilhamento e aplicação do capital intelectual de uma organização, tendo por escopo principal fornecer instrumentos que contribuam para a retenção do conhecimento gerado pelas pessoas que a integram e pelas atividades que estas desenvolvem (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A gestão do conhecimento envolve gerir o conhecimento dos processos de negócio das organizações, tendo como missão precípua a busca pela promoção de melhorias mediante a utilização do seu capital humano e estrutural. Consequentemente, espera-se o avanço da competência organizacional (PEREIRA, 2021) e, “portanto, está no coração da inovação, da sustentabilidade, do crescimento e da expansão saudável das organizações” (TERRA, 2018, p. 101).

Na administração pública, alinhado aos princípios que a norteiam, previsto constitucionalmente, a gestão do conhecimento trata-se de um método integrado. Passa pela criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, propiciando o aumento da eficiência, melhora na qualidade e efetividade social, contribuição para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública. Por sua vez, a gestão conhecimento cumpre uma significativa função na sociedade democrática e inserção do país na economia mundial, o que transcende a finalidade de melhor desempenho organizacional (BATISTA, 2006b; BATISTA, 2012).

O conhecimento e, por conseguinte, a gestão do conhecimento, a partir dos conceitos apresentados acima, “são conceitos complexos e multifacetados, onde o desenvolvimento e implementação da GC, que seja eficaz, requer uma rica fundamentação de várias literaturas” (CACHO, 2019, p. 28).

Considerando, assim, a importância do entendimento acerca do objetivo central da GC, no que tange ao aspecto do compartilhamento de conhecimento, objeto deste trabalho, é possível ter um melhor entendimento, no Quadro 1, referente ao compartilhamento de conhecimento interorganizacional.

Quadro 1 – Conceitos de Gestão do Conhecimento

Continuação

Conceito	Autor
Processo de capturar a expertise coletiva de uma empresa, onde quer que ela resida, em bancos de dados, em papel ou na cabeça das pessoas e distribuí-la onde quer que possa produzir o máximo retorno.	Hibbard (1997) <i>apud</i> Kuriakose <i>et al.</i> (2010)
Habilidade das organizações para gerenciar, armazenar, agregar valor e distribuir conhecimento.	Liebowitz e Wilcox (1997)
Arte de criar valor através da alavancagem dos ativos intangíveis.	Sveiby (1997)
Arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização.	Sveiby (1998)
Gerenciamento do conhecimento com o intuito de facilitar sua criação, possibilitar acessá-lo e reutilizá-lo.	O’Leary (1998)
Processo de criar, capturar e utilizar conhecimento para aumentar o desempenho organizacional.	Bassi (1999)
Capacidade das empresas utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.	Terra (2001)

Conceito	Autor
Conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos.	Moresi (2001, p. 37)
Processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.	Bukowitz e Williams (2002)
Disciplina que promove, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação possuído pela empresa. Esta informação pode estar em um banco de dados, documentos, procedimentos, bem como em pessoas, através de suas experiências e habilidades.	Gartner Group <i>apud</i> Gomes (2002)

Quadro 2 – Conceitos de Gestão do Conhecimento

Continuação

Conceito	Autor
Abordagem sistemática e integrada com vista a identificar, gerir e partilhar todos os ativos de informação de uma empresa, incluindo bases de dados, documentos, políticas e procedimentos, bem como conhecimento prévio não articulado e experiência dos indivíduos. [...] disponibilizar a informação existente a nível coletivo e a experiência da empresa a cada trabalhador individualmente, que por seu turno é também responsabilizado pela utilização criteriosa das mesmas e pela realimentação do estoque daquelas.	Hackett (2002)
Conjunto composto de práticas, ações, procedimentos deliberados e que forma a base do conhecimento organizacional, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento.	Probst, Raub e Romhardt (2002)
Capital intelectual da organização [visando o] desenvolvimento da cultura organizacional voltada ao conhecimento, mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais de informação, tratamento, análise e agregação de valor às informações utilizando tecnologias de informação, transferência do conhecimento ou socialização do conhecimento no ambiente organizacional, criação e disponibilização de sistemas de informação empresariais de diferentes naturezas [e] trabalha essencialmente com os fluxos informais.	Valentim (2002, p. 4-5)
Processo amplo de criação, uso e disseminação do conhecimento na empresa. Traduz em uma série de práticas facilitadoras do compartilhamento do conhecimento na empresa, tanto sobre seus processos internos quanto sobre seus clientes e seu ambiente competitivo. Tentativa de facilitar e criar melhores condições para a comunicação entre indivíduos, além de estimular, categorizar e formalizar as atividades de compartilhamento de experiências, a busca por codificar e explicitar o tácito, de promover o aprendizado permanente e continuado dos indivíduos nas organizações.	Cianconi (2003)
Conjunto de disciplinas, tecnologias e práticas incorporadas em uma estrutura de informação que suporta a criação, o compartilhamento, impulsionando os ativos intelectuais (tangíveis e intangíveis) para atingir os objetivos organizacionais.	Baggio, Rodolfo (2004)
Gestão do conhecimento considerado enquanto ato é sempre uma forma de reconhecimento, ou seja, é produto de interpretações e produz outras representações, podendo ser reprodutora de estruturas e significados que transitam no universo, campo de produção ou de estudos.	Bufrem (2004, p. 8)
Compreende em questões da criação, compartilhamento, uso e aplicação do conhecimento.	Marchand e Davenport (2004)
Processo de criação captura, assimilação e disseminação de conhecimento tácito extrínseco individual, integrando-o ao conhecimento organizacional, a fim de que seja utilizado como subsídio útil às diversas atividades desenvolvidas no âmbito da organização.	Miranda (2004)
Conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.	Comitê Executivo do Governo Eletrônico <i>apud</i> Batista <i>et al.</i> (2005)
Conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo o tipo de conhecimento contido em uma organização, objetivando utilizá-lo na conquista de suas finalidades.	Cardoso Júnior (2005)
Perspectiva sobre a gestão da empresa como um todo, englobando atividades em todas as áreas gerenciais relevantes.	Salojärvi, (2005)

Conceito	Autor
Coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologias, processos e estrutura de uma organização com o objetivo de adicionar valor por meio do reuso e da inovação.	Dalkir (2005)
Conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão (VALENTIM; GELINSKI, 2005 <i>apud</i> VALENTIM, 2003, p. 1).	Valentim e Gelinski (2005)
A GC não existe sem a colaboração, o que definimos como "o coração do modelo de processo GC". Acreditamos também que a GC não é uma classe separada da tecnologia. Em vez disso, usa muitas categorias de tecnologia, quase nenhuma das quais são exclusivas para GC. Por exemplo, a partilha de conhecimento faz uso de tecnologias de gerenciamento de conteúdo para realizar os processos de GC de captura, organização e acesso ao conhecimento.	Logan (2006)
Estratégia organizacional focalizada no conhecimento como fonte de agregação de valor e vantagem competitiva, concretizada em políticas de valoração dos processos de aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento, utilização e reutilização do conhecimento da organização.	Steil (2007)

### Quadro 3 – Conceitos de Gestão do Conhecimento

Continuação

Conceito	Autor
Conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores 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. 2-3)
Qualquer ação realizada por uma organização para capturar, utilizar e compartilhar o conhecimento.	Freire, Furlan e Silveira (2018, p. 28)
Processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas – perpetua a mudança no interior da organização.	Nonaka e Takeuchi (2008)
Processo pelo qual organizações geram valor de seus ativos intelectuais e base de conhecimento, que possui processos de identificação, aquisição, distribuição e manutenção do conhecimento essencial para organização.	Uriarte Jr (2008)
Conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional.	Valentim (2008, p. 4)
Quaisquer esforços deliberados de geração de conhecimento na organização, podendo ser alcançado de diversos métodos.	Hislop e Shaw (2009)
Apresentam uma categorização conceitual sobre gestão do conhecimento [...]: gestão do capital intelectual [...]; gestão de ativos intangíveis [...]; como processo [...]; como criação de conhecimento organizacional [...]; gestão do intelecto profissional [...]; a partir dos ativos de informação [...]; como prática organizacional [...]; por uma perspectiva de aprendizado [...].	Álvares, Baptista e Araújo Júnior (2010)
Faz parte do processo de gestão da empresa como um todo, e engloba análises sistemáticas, planejamento, aquisição, criação, desenvolvimento, armazenamento e uso do conhecimento nas empresas. Ela se concentra no indivíduo e no seu conhecimento como um recurso e valor.	Omerzel (2010)
Processo que visa, conscientemente, facilitar a partilha e divulgação do conhecimento de modo a potencializar os benefícios por ele criado.	Pina (2010)
É a coordenação deliberada e sistemática das pessoas, tecnologia, processos e estrutura organizacional de forma a agregar valor por meio da reutilização e inovação. Essa coordenação é alcançada por meio da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento assim como por meio da alimentação de valiosas lições aprendidas e melhores práticas na memória organizacional de forma a promover aprendizagem organizacional contínua.	Dalkir (2011)

Conceito	Autor
Consideram que na perspectiva epistemológica integradora entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento, a competência informacional e os inteligentes coletivos se inter-relacionam à aprendizagem organizacional e ao compartilhamento de conhecimento.	Souza, Dias e Nassif (2011)
Um dos principais focos da gestão do conhecimento hoje é a colaboração, prevalecendo o estudo de práticas que estimulem o compartilhamento e a colaboração para a aprendizagem e produção de conhecimentos.	Bettencourt e Cianconi (2012, p. 17)
Ciclo de aquisição de conhecimentos, armazenamento, avaliação, disseminação e aplicação.	Jennex (2014)
Visa a sustentação do processo de decisão nos diversos níveis da organização.	Fialho (2014)
Integra informação, processos, pessoas e recursos.	Varela; Babosa; Farias (2015)
Trata, acima de tudo, de alguns princípios essenciais, como capacitar as pessoas a funcionar em conjunto; preservar sua cultura e valores; garantir aprendizado; criar, descobrir e coletar conhecimentos internos e externos a organização; compartilhar e compreender modelos e as melhores práticas, para que possam ser utilizadas; entre outras.	Hoffmann (2016)
Promove o crescimento do capital intelectual, que por sua vez agrega valor a produtos e serviços.	Willerding; Krause; Lapolli (2016)

Quadro 4 – Conceitos de Gestão do Conhecimento

Conceito	Autor	Conclusão
Conceitua “[...] gestão do conhecimento holística como uma proposta que visa abordar as partes pelo todo, considerando que essas partes não devem ser analisadas de forma isolada por haver uma interligação entre essas e, portanto, resulta em recontextualizar essas partes num molde que contemple a totalidade”.	Correa (2019, p. 142)	

Fonte: Elaborado e atualizado pelo autor, com base e adaptado de Steil (2007), Santos *et al.* (2015), Mafra Pereira e Silva (2018), Cacho (2019) e Valentim (2020).

A partir dos conceitos mencionados no Quadro 1, é possível observar que a gestão do conhecimento engloba vários processos organizacionais, complexo e multifacetado, tornando-se um termo amplo e que se encontra presente em áreas diversificadas, de natureza multidisciplinar e com várias conceituações (ALVES; BARBOSA, 2010; KURIAKOSE *et al.*, 2010; HOFFMANN, 2016), tais como na administração, biblioteconomia, ciência da computação, ciência da informação, engenharia de sistemas, recursos humanos, tecnologia da informação e comunicação, sistemas da informação e inteligência artificial (ALVES; BARBOSA, 2010). A gestão do conhecimento sendo multidisciplinar, ainda não se apresenta como uma disciplina finalizada, mas que, ao ser aplicada nas organizações, estas devem criar modelos próprios capazes de atender aos costumes, valores e especificidades (HOFFMANN, 2016).

Figura 2 – Cadeia da Gestão do Conhecimento de Shin, Holden e Schimidt (2011)



Fonte: Elaborado por Souza (2016), adaptado de Shin, Holden e Schimidt (2001).

Percebe-se, então, que não há consenso quando se fala em definição de Gestão do Conhecimento e, para melhor entendimento acerca da temática, Shin, Holden e Schmidt (2001) desenvolveram uma cadeia de valor do conhecimento a partir da análise de teorias sobre Gestão do Conhecimento (FIG. 2).

Para Servin (2005), *peçoas, processos e tecnologias* são o tripé para a operacionalização das etapas de criação, compartilhamento e aquisição do conhecimento. A relação entre estes três componentes não é sinérgica, sendo o elemento *peçoas* impactando diretamente nos *processos* e no uso e desempenho das novas tecnologias (NEVES; VARVAKIS; FIALHO, 2018), mas funcionam combinados interna e externamente às organizações (SERVIN, 2005). As *peçoas* realizam a promoção e agregam a gestão do conhecimento, sobretudo na criação, conhecimento e aplicação do conhecimento gerando valor. Em relação aos processos, destacam-se na organização e fluxos das atividades informacionais da organização. A tecnologia possibilita suporte às *peçoas* e aos processos, otimizando custos, tempo e na segurança da informação (SERVIN, 2005; APO, 2009).

Os componentes *peçoas, processos e tecnologias* que envolvem a gestão do conhecimento, bem como as características respectivas, estão caracterizados no

## Quadro 2.

Quadro 5 – Componentes pessoas, processos e tecnologias que envolvem a gestão do conhecimento

Componente	Características
Pessoas	As pessoas trazem uma história de vida, valores, cultura e comportamentos subsequentes. São movidas pela cultura organizacional.
Processos	As organizações são compostas de maneira a abrigar processos peculiares a sua gestão. Eles podem favorecer ou afetar diretamente a gestão do conhecimento.
Tecnologias	As tecnologias são consideradas intermédios para fins de conexão das pessoas aos processos. Elas podem favorecer a gestão do conhecimento.

Fonte: Elaborado e atualizado pelo autor, a partir de Servin (2005) e adaptado de Bertolazo (2020).

Elementos constitutivos significativos da gestão do conhecimento, a partir da compreensão dos conceitos mencionados pelos autores (Quadro 2), apresentam-se a aprendizagem organizacional, compartilhamento e socialização do conhecimento, cultura organizacional e cultura informacional, comunicação organizacional, competência em informação, apropriação de dados e informações para a construção de conhecimento, mediação de dados, informações e conhecimentos, tecnologias de informação e comunicação (VALENTIM, 2020).

A gestão do conhecimento, assim, possui como principais direcionadores estratégicos organizacionais o conhecimento, estratégia, governança, ferramentas e métodos, os quais geram resultados significativos para os profissionais e para as organizações, proporcionando a obtenção de conhecimentos existentes ou mesmo a criação de novos conhecimentos, na organização (TERRA, 2018).

Para estabelecer o direcionamento estratégico de gestão do conhecimento, é fundamental entender o contexto estratégico da organização – em seus principais cenários presentes e futuros. A partir desse pano de fundo, é possível estabelecer os principais direcionadores da gestão do conhecimento:

- Conhecimentos essenciais para sustentar a estratégia da organização e alavancar seu desempenho no curto prazo.
- Estratégias para aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e aplicação desses conhecimentos em contextos específicos.
- Governança ampla para garantir processos estratégicos e participativos de gestão do conhecimento.
- Ferramentas e métodos que operacionalizem efetivamente as práticas de gestão do conhecimento (TERRA, 2018, p. 105).

Nessa perspectiva, o grande desafio das organizações é a transformação do conhecimento disponível e disperso pela organização em algo produtivo, essência da gestão do conhecimento (DRUCKER, 1999) é possível estar presente na formulação de políticas internas de gestão e na adoção de ferramentas gerenciais, com o propósito de identificação, captura, validação e disseminação o conhecimento para toda a organização (SANTOS, 2020).

### **3 ASPECTOS INTRODUTÓRIOS À ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA**

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

O *Office of the Director of National Intelligence* (ODNI) dos Estados Unidos da América (EUA) definem a atividade de inteligência como sendo a coleta, análise e processamento dos dados e informações, sistematicamente, com vistas à produção de conhecimentos oportunos para auxílios aos tomadores de decisão e aos serviços de inteligência referente às oportunidades e ameaças identificadas (ODNI, 2021). Conceito semelhante é apresentado na Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência apresentado pela Agência Brasileira de Inteligência como sendo, em síntese, a obtenção de dados para fins de produção e difusão de conhecimento com vistas ao assessoramento das autoridades governamentais referente a oportunidade e ameaças de quaisquer naturezas, de interesse da sociedade e do Estado (BRASIL, 2016b).

Estratégia essencial para fins de assessoramento, a atividade de inteligência aparece como suporte necessário às tomadas de decisões institucionais e/ou governamentais. Os produtos e resultados advindos das ações de inteligência, sejam elas de cunho analítico ou operacional e em níveis estratégico, político, tático ou operacional, “são capazes de prever e prospectar fatos e/ou situações que corroboram para que melhores ações sejam apresentadas pelos usuários dos conhecimentos produzidos por esta atividade especializada” (SANTOS, 2021, p. 45). Isso por que os gestores das organizações de segurança pública constantemente é demandado à tomada de decisões em momentos adversos, tendo com situação específica um fluxo informacional elevado, sendo necessário uma “assessoria capaz de interpretar variados

ambientes e, conseqüentemente, entender o futuro que se apresenta, em médio e longo prazos” (HAMADA; MOREIRA, 2020, p. 10), sendo a atividade de inteligência com esse papel fundamental, visto se tratar de uma atividade sistemática, especializada e de natureza prospectiva (PACHECO, 2012; GONÇALVES, 2015; HAMADA; MOREIRA, 2020).

Nos países de democracias modernas existem serviços de inteligência governamental fortes e atuantes (PACHECO, 2012; MOTA *et al.*, 2018). Os serviços de inteligência são responsáveis pela identificação e prevenção das ameaças existentes à segurança nacional, ao Estado e a sociedade, informando e assessorando pronta e eficazmente os tomadores de decisão acerca de tais ameaças, a partir de avaliações precisas e oportunas e com previsões de futuros sobre possíveis conflitos e/ou ameaças que possam surgir (SFETCU, 2019).

Para atingir os objetivos nacionais, os tomadores de decisão estatal de alto nível necessitam de análises e avaliações produzidas pelos serviços de inteligência (GONÇALVES, 2015), os quais “são instrumentos imprescindíveis à democracia, ao Estado de direito, ao desenvolvimento e ao exercício dos direitos fundamentais dos cidadãos” (PACHECO, 2012, p. 101). Em síntese, os serviços de inteligência são organizações de assessoria com a finalidade de influenciar e tornar mais racional a ação governamental (AFONSO, 2009).

Basicamente, a atividade de inteligência envolve a coleta, o processamento, a análise e a disseminação de conhecimentos para fins de assessoramento das autoridades governamentais na tomada de decisão relativas à proteção e salvaguarda do Estado, da sociedade e dos interesses nacionais. Esses conhecimentos devem ser oportunos, abrangentes e confiáveis, permitindo que o Estado faça frente às adversidades futuras, como também, identifique ameaças e oportunidades (PLATT, 1974; BRASIL, 1999, 2016; CEPIK, 2003; BRANDÃO, 2010; SFETCU, 2019; SANTOS, 2021). Nesse sentido, “uma organização para prosperar deve ser capaz de descobrir sintomas de ameaças e oportunidades iminentes, além de diagnosticar as causas fundamentais destes sintomas” (MORESI, 2001, p. 43).

Os usos dos resultados da inteligência pelos tomadores de decisão têm, basicamente, duas opções sobre o que fazer com ela: usá-la em seu processo de tomada de decisão ou, então, ignorá-la, com ou sem preconceito (JENSEN, 2012), o que corrobora a ideia de que “a inteligência só manifesta a sua completude quando

é, de fato, utilizada pelos tomadores de decisão” (LASMAR; SANTA RITA, 2022, p. 131).

Serviços ou agências de inteligência são organizações que realizam a atividade de inteligência, as quais coordenam “a coleta e a análise das informações, ou seja, coordenam as atividades de inteligência, produzindo os dados que serão utilizados pelos tomadores de decisão” (OLIVEIRA, 2018, p. 57). Trata-se de uma ferramenta importante para o enfrentamento às complexas ameaças transnacionais e que exige um trabalho cooperativo, de confiança e que sejam capazes de compartilharem conhecimentos úteis à tomada de decisão nos diversos níveis de assessoramento (TUINIER; ZAALBERG; RIETJENS, 2022).

Ainda, segundo Tuinier, Zaalberg e Rietjens (2022), os serviços de inteligência interagem entre si com frequência e o fazem em vários ambientes e arranjos, abrindo novas possibilidades para o comportamento cooperativo. A interação repetida não só aumenta o número de chances de reciprocidade, como possibilita uma relação interagências (interorganizacionais), levando em consideração o caráter e o comportamento de um parceiro (serviço de inteligência) ao decidir como agir.

Para fins deste trabalho, entende-se como serviço de inteligência (ou agência de inteligência) aquela que desempenha atividades de coleta e análise de dados e informações e, conseqüentemente, produz conhecimento oportuno com o propósito de alimentar (assessorar) os tomadores de decisão.

Atualmente são inúmeras as definições sobre de inteligência. Entretanto, no geral, apresentam três focos distintos: como processo, produto e organização (KENT, 1967; FEITOZA, 2011; BRASIL, 2016; RIBEIRO, 2021). Kent (1967) caracteriza a inteligência enquanto produto, atividade e organização. Feitoza (2011) confere à atividade de inteligência, além do processo, produto e organização, acrescenta o método. A Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência (BRASIL, 2016) adiciona uma quarta dimensão, a doutrina.

A atividade de inteligência é sintetizada em três concepções: como conhecimento (produto), como organização e como atividade (processo). Inteligência como produto é o resultado do processo de produção de conhecimento que tem como cliente o tomador de decisão. O documento produzido com base na metodologia de inteligência também é chamado de inteligência e tem por finalidade prover, com um conhecimento diferenciado, um determinado usuário, auxiliando-o

no processo decisório. Inteligência como organização são as estruturas funcionais que tem como missão a obtenção de informações e a produção de conhecimento de inteligência. Pode ser uma organização como um todo, um sistema que integra vários órgãos com o mesmo objetivo ou um setor de alguma organização encarregado desta atividade. Inteligência como atividade ou processo são os meios pelos quais certos tipos de informações são requeridos, reunidos, analisados e difundidos, incluindo os processos de obtenção de dados negados e as metodologias de produção de conhecimento de inteligência (KENT, 1967; PLATT, 1974; FERNANDES, 2006; GONÇALVES, 2018).

Para atingir esse objetivo de ajudar, informar e contribuir com o processo decisório, as informações devem ser processadas pela mente de um analista. Os processos de coleta de dados, incluindo os sigilosos, necessitam de um envolvimento humano para dá-los sentido e transformar as informações em conhecimento específico para as diferentes demandas dos solicitantes. A inteligência realiza análises contínuas que permitem entender o problema ou a situação de um contexto sociocultural, onde certas informações são protegidas, de forma a deixar o tomador de decisão em condições de agir, caso contrário, o produto da inteligência permanecerá apenas como informação (SFETCU, 2019).

As agências de inteligência, ou serviços de inteligência, “não são compostos por instituições robóticas, mas sim, por centenas ou milhares de pessoas que executam a atividade” (SANTOS, 2021, p. 29). Na ISP, o profissional de inteligência (analista e o agente de inteligência) deve conhecer a metodologia e os procedimentos próprios da atividade, ao mesmo tempo que as agências de inteligência devem se adaptar as novas tecnologias, métodos, técnicas, conceitos e processos. Assim, a ISP pode produzir conhecimentos até por iniciativa, objetivando a identificação de oportunidades ou antecipação às ameaças (BRASIL, 2016; SFETCU, 2019; SANTOS, 2021).

A atividade de inteligência é essencial para o assessoramento do processo decisório das organizações institucionais e/ou governamentais. Os processos, produtos e resultados são capazes de prever, prevenir e prospectar fatos e/ou situações que viabilizem as ações, no campo da segurança pública, e que sejam apresentadas pelos usuários dos conhecimentos produzidos por esta atividade especializada (SANTOS, 2020).

Dentre as missões precípua da atividade de inteligência tem-se a identificação das ameaças emergentes e prospecção da materialização de futuros riscos, evitando surpresas e auxiliando a tomada de decisão dos seus usuários, partindo de dados, informações e/ou conhecimentos incompletos, dispersos, negados, indisponíveis e manipulados (FERNANDES, 2014; SANTOS, 2020). Assim, para que haja o êxito dessa atividade, os profissionais devem possuir destreza e estarem preparados não somente para a coleta, busca de dados e produção de conhecimentos, mas também conseguirem realizar o discernimento de possíveis ameaças e vulnerabilidades às agências de inteligência, à organização, a sociedade e o Estado (BESSA, 2004; ALCÂNTARA, 2008).

Em um viés abrangente, inteligência é “toda informação coletada, organizada ou analisada para atender as demandas de um tomador de decisões qualquer”, informação ou o conhecimento que foi processado usando uma metodologia para chegar a resultados positivos. Restritamente e com o viés apropriado para o campo da segurança pública (SANTOS, 2020), percebe-se a atividade de inteligência, exercida por determinado serviço de inteligência, como a atividade que, entre outras coisas, procura entender e estudar o “outro”, e que “procura elucidar situações nas quais as informações mais relevantes são potencialmente manipuladas ou escondidas, onde há um esforço organizado por parte de um adversário para desinformar, tornar turvo o entendimento e negar conhecimento” (CEPIK, 2003, p. 29).

O conceito de atividade de inteligência deve possuir alguns elementos essenciais e filosóficos, dentre os quais a ideia de um conhecimento processado, o manuseio de informações sigilosas e o assessoramento do processo decisório (GONÇALVES, 2016).

1) A ideia de conhecimento processado – a partir de fontes (abertas ou não), chegasse a um produto de uma análise com bases nos princípios e métodos da doutrina de inteligência.

2) O manuseio de informações sigilosas (dado negado) referentes a ameaças e oportunidades – reais ou potenciais – relacionadas a assuntos de interesse do tomador de decisão. A inteligência lida, necessariamente, com assuntos sigilosos.

3) O objetivo central, que é assessorar o processo decisório e, no caso da inteligência de Estado, salvaguardar os interesses nacionais.

[...] fundamentos filosóficos da inteligência: “1) ser instrumento fundamental para a tomada de decisões em quaisquer níveis; 2) ser de natureza complementar; 3) sem meio e não fim; 4) ter acesso direto à chefia a qual cumpre assessorar; 5) adequar-se a uma política e servir-se de instrumento à estratégia dela decorrente” (GONÇALVES, 2016, p. 26).

A atividade de ISP, exercida no ambiente tático-operacional, 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, nas diversas organizações da segurança pública, é tarefa atribuída à ISP, desenvolvida pelas Agências de Inteligência.

Pela conceituação legal, a atividade de inteligência de segurança pública trata-se de um o conjunto de atividades especializadas destinadas à identificação, acompanhamento e avaliação de ameaças à segurança pública, bem como a produção e salvaguarda de conhecimentos que subsidiem o planejamento e a execução das políticas públicas na defesa da ordem pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio (BRASIL, 2021a; BRANDÃO; CEPIK, 2013).

Os serviços de inteligência, teoricamente, deveriam compartilhar conhecimentos. Entretanto, por razões diversas, não fazem esse compartilhamento. Há uma tendência entre os serviços de inteligência à retenção de conhecimentos, sejam eles disponíveis, sensíveis, ou sigilosos, até que as chefias desses serviços sejam capazes de entregar esses conhecimentos aos tomadores de decisão (HULNICK, 2006; MOREIRA; BAX; HAMADA, 2022, p. 154).

Um esforço para estimular as comunicações entre as agências de inteligência é o estabelecimento de sistemas de inteligência, em que todas as agências tenham representação e onde seus representantes possam conversar facilmente com seus pares, mesmo informalmente, para discutir eventos e informações recebidas (HULNICK, 2006).

Modernamente, a inteligência “atua por meio de redes humanas de relacionamento, estas só serão eficazes se os seus integrantes puderem atuar de forma colaborativa, sincera, estando todos alinhados segundo as direções táticas e estratégicas propostas” (CARDOSO JÚNIOR, 2005, p. 34).

Os serviços e sistemas de inteligência precisam uns dos outros para cumprir suas atribuições. Sozinhos, nem mesmo o esforço conjunto de todos os serviços de inteligência dos Estados Unidos da América (EUA), presumivelmente uma das maiores e tecnicamente mais avançadas comunidades de inteligência do mundo, serão suficientes para lidar com a gama diversificada, interdependente e complexas de ameaças que enfrentam (TUINIER; ZAALBERG; RIETJENS, 2022).

Especificamente em relação a sistemas de inteligência, Yelamos, Goodman e Stout (2022) afirmam que muitas vezes são identificados como comunidade de inteligência. O termo comunidade sugere uma entidade coletiva que compartilha características e valores. Segundo os autores, a cultura de inteligência deriva de uma cultura nacional e segue em grande parte o mesmo ciclo de influências (*input*) e saídas resultantes, na forma como uma comunidade desenvolve sua própria cultura e identidade. As influências (insumos) são muitas vezes ambientais, tais como a geografia, os recursos e a paisagem em que esta comunidade está, bem como a ação humana, como por exemplo, o avanço científico e a interação com outras comunidades. Essas contribuições, ao longo do tempo, unem-se para formar uma história de experiências compartilhadas e influenciar os valores da comunidade.

Menezes e Gomes (2006) afirmam que algumas agências de inteligência, em se tratando de cultura organizacional, é vigente a questão do “secretismo”, sendo uma barreira no que tange ao compartilhamento de conhecimentos, intra e interorganizacionalmente. Os autores afirmam ainda que, com raras exceções, cada agência de inteligência guarda para si o conhecimento, enquanto fonte de poder, como garantia de privilégio especial ao seu detentor.

Assim, no campo da ISP, para que ocorra o compartilhamento de conhecimento, torna-se fundamental que o Estado aprimore os seus sistemas de inteligência com o estabelecimento de canais formais (GOMES, 2009), aprimorando, assim, esse sentimento de comunidade e compartilhamento de conhecimento apresentados por Yelamos, Goodman e Stout (2022).

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 9.883/1999, possui objetivo de integrar as ações de planejamento e de execução das atividades de inteligência do Brasil. Trata-se de um espaço que reúne, atualmente, 48 órgãos federais, os quais trocam conhecimentos com vistas ao assessoramento dos mais variados tomadores de decisão, bem como no fornecimento de subsídios ao Presidente da República nos assuntos de interesse nacional (BRASIL, 1999).

O SISP, criado pelo Decreto nº 3.695/2000, destina-se a coordenação e a integração das atividades de inteligência de segurança pública no Brasil, bem como

“suprir os governos federal e estaduais de informações que subsidiem a tomada de decisões” no campo da ISP (BRASIL, 2009).

#### **4 CONCLUSÕES PRELIMINARES E PERSPECTIVAS**

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

Verificou-se, preliminarmente, que os conceitos sobre gestão do conhecimento e, conseqüentemente, a sua aplicabilidade nos sistemas de inteligência são fundamentais para o crescimento organizacional e inovativo das agências que compõem os sistemas de inteligência de Estado e inteligência de segurança pública.

Assim, entender mais profundamente como os conceitos de gestão do conhecimento podem auxiliar na interação dos sistemas de inteligência de segurança pública, permitirá uma melhor compreensão desse sistema em relação a aquele processo e, a partir das análises, provocar discussões acadêmicas nas diversas áreas científicas com o fim de promover a interlocução entre as agências de inteligência.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, Leonardo Singer. Considerações sobre a relação entre a inteligência e seus usuários. **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília, n. 5 (out. 2009), p. 07-19, 2009.

ALCÂNTARA, R. S. **Mapeamento dos principais componentes das competências gerais das funções de chefe, analista e agente do Sistema de Inteligência da PMMG**. 2008. 109 f. Monografia (Especialização em Inteligência de Estado e Inteligência de Segurança Pública com Direitos Humanos) – Escola Superior do Ministério Pública de Minas Gerais, Centro Universitário Newton Paiva. Belo Horizonte, 2008.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ALVES, Alessandra; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**, [S. l.], v. 39, n. 2, 2011. DOI: 10.18225/ci.inf.v39i2.1282. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1282>. Acesso em: 11 ago. 2022.

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

Asian Productivity Organization (APO). **Knowledge Management: Facilitators' Guide**. APO: Tokyo, 2009.

BASSI, L. Harnessing the power of intellectual capital. In J. Cortada and J. Woods (eds.) **The Knowledge Management Yearbook 1999-2000**, Boston: Butterworth Heinemann: 422-31, 1999.

BATISTA, Fábio Ferreira et. al. Gestão do conhecimento na administração pública. **Texto para discussão n. 1095**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. ISSN 1415-4765, 2005.

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.

BATISTA, Fábio Ferreira. 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, 2006a.

BATISTA, Fábio Ferreira. O governo que aprende: implementando a gestão do conhecimento no executivo federal. In: STAREC, Cláudio; GOMES, Elisabeth Braz Pereira; CHAVES, Jorge Bezerra Lopes. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006b. p. 185-194.

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

BERTOLAZO, Telma. **Práticas para transferência do conhecimento em processos organizacionais**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário de Maringá (Unicesumar). Maringá, 2020. 94 p.

BESSA, J. S. A importância da inteligência no processo decisório. In: III ENCONTRO DE ESTUDOS – DESAFIOS PARA A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA NO SÉCULO XXI, 3, 2004. **Anais...** Brasília: Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais, Gabinete de Segurança Institucional, 2004. p. 51-71.

BETTENCOURT, Marcia Pires da Luz; CIANCONI, Regina de Barros. Gestão do conhecimento: um olhar sob a perspectiva da ciência da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 13., 2012, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônico...** Rio de Janeiro: FIOCRUZ; ANCIB, 2012. Disponível em: <http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/xiiienancib/paper/viewFile/3746/2869>. Acesso em: 16 ago. 2022.

BOISOT, M.; CANALS, A. Data, information and knowledge: have we got it right? **Jornal de Evolutionary Economics**, v. 14, n. 1, p. 43-67, 1 jan. 2004.

BRAGANZA, A. Rethinking the data-information-knowledge hierarchy: towards a case-based model. **International Journal of Information Management**, v. 24, n. 4, p. 347-356, ago. 2004.

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

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 13 dez. 2021.

BRASIL. **Decreto de 15 de dezembro de 2017**. Fixa a Política Nacional de Inteligência. Brasília, 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/D8793.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8793.htm). Acesso em: 10 dez. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 10.777, de 24 de agosto de 2021**. Institui a Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública. Brasília, 2021a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.777-de-24-de-agosto-de-2021-340717199>. Acesso em: 10 dez. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 10.778, de 24 de agosto de 2021**. Aprova a Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública. Brasília, 2021b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/decreto/D10778.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/D10778.htm). Acesso em: 10 dez. 2021.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Portaria MJSP nº 2, de 28 de janeiro de 2022**. Institui o Sistema de Governança do Ministério da Justiça e Segurança Pública. Brasília, 2022.

BRASIL. **Decreto nº 3.695, de 21 de dezembro de 2000.** Cria o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública, no âmbito do Sistema Brasileiro de Inteligência, e dá outras providências. Brasília, 2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3695.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3695.htm). Acesso em: 12 fev. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 8.793, de 29 de junho de 2016.** Aprova a Estratégia Nacional de Inteligência. Brasília, 2016a. Disponível em: [http://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). Acesso em: 10 dez. 2021.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9883.htm). Acesso em: 01 dez. 2020.

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

BRASIL. **Lei nº 9.883, de 07 de dezembro de 1999.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 10 dez. 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.883, de 07 de dezembro de 1999.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 10 dez. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CES nº 945/2019.** Consulta sobre a inclusão das Ciências Policiais no rol das ciências estudadas no Brasil. Brasília, 2019. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=132881-pces945-19&category\\_slug=dezembro-2019-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=132881-pces945-19&category_slug=dezembro-2019-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 13 dez. 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.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Câmara da Reforma do Estado, 1995a. Disponível em: <https://bresserpereira.org.br/documents/mare/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 26 set. 2022.

BRASIL. **Portaria nº 244-ABIN/GSI/PR, de 23 de agosto de 2016**. Aprova os Fundamentos Doutrinários da Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência. 2016b. In: Atividade de Inteligência no Brasil, Cadernos de Legislação da ABIN, outubro 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/abin/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/Col3v5.pdf>. Acesso em: 17 set. 2022.

BUFREM, Leilah Santiago. Levantando significações para significantes: da gestão do conhecimento a organização do saber. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, n. esp. 1. sem., p. 1-10, 2004. DOI: 10.5007/1518-2924.2004v9nesp1p1. Acesso em: 16 ago. 2022.

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

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

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

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

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

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

CHOO, C. W. **The knowledge organization**: how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford Press, 1998.

DALKIR, K. **Knowledge Management and practice**. Oxford: Elsevier, 2005.

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

DAVENPORT, T. H.; De LONG, D. W.; BEERS, M. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, Winter 1998, p. 34-57.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual, 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. **California Management Review**, v. 41, n. 2, 1999. 79-94.

FEITOZA, Denilson. **Direito processual penal**: teoria, crítica e práxis. 8. ed. rev., ampl. e atual. Niteroi: Impetus, 2011. No prelo. p. 1028-1053.

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

FERNANDES, L. F. **Intelligence e Segurança Interna**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, 2014.

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

FOX, Stephen; HIETANEN, Jiri. Interorganizational use of building information models: potential for automational, informational and transformational effects. **Construction Management and Economics**, v. 25, n. 3, 289-296, 2007.

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

GOMES, Rodrigo Carneiro; MENEZES, Rômulo Fisch de Berrêdo. Integração dos sistemas de inteligência. Por uma mudança de paradigmas e mitigação da síndrome do secretismo. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 11, n. 1116, 22 jul. 2006. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/8683>. Acesso em: 23 set. 2022.

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

GONÇALVES, Joanisval Brito. Guardando os Guardiões: O Controle dos Serviços Secretos no Regime Democrático. In: SWENSON, Russel G.; HIRANE, Carolina Sancho (Editors). **Gestión de Inteligencia en las Américas**. Universidad Nacional de Inteligencia. Washington, DC, 2015. p. 89-115.

GONÇALVES, Joanisval Brito. **Políticos e espões: o controle da atividade de inteligência**. 2ª ed. Niterói: Impetus, 2019.

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

HAMADA, Hélio Hiroshi. O estado da arte da produção científica sobre inteligência no cenário nacional. **Revista de Estudos & Informações**, Belo Horizonte, n. 41, p. 40-47, nov., 2017a. Disponível em: [http://www.tjmmg.jus.br/images/revista-estudo-informacoes/pdf/AF\\_REI\\_41\\_WEB.pdf](http://www.tjmmg.jus.br/images/revista-estudo-informacoes/pdf/AF_REI_41_WEB.pdf). Acesso em: 28 dez. 2021.

HAMADA, Hélio Hiroshi. Referenciais de pesquisa em inteligência no Brasil: o olhar do pesquisador e as tendências da produção científica. In: HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires (Org.). **Inteligência de segurança pública: contribuições doutrinárias para o cotidiano policial**. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017b. p. 31-57.

HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires. A inteligência estratégica como atividade essencial para as instituições de segurança pública. **Cadernos de Segurança Pública**, Rio de Janeiro, ano 12, n. 12, p. 04-16, 2020a.

HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires. Contexto da inteligência policial militar como espécie da inteligência de segurança pública no Brasil. **O Alferes**, Belo Horizonte, v. 77, n. 30, p. 11-38, jul./dez. 2020b.

HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires. **Métodos e técnicas de pesquisa em segurança pública: guia prático para elaboração de trabalhos acadêmicos**. Belo Horizonte, São Paulo: D'Plácido, 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: 13 dez. 2021.

HISLOP, Niall. SHAW, Keara. Food safety knowledge retention study. **Journal of Food Protection**, v. 72, n. 2, p. 431-435, 2009.

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. Gestão do conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 45, n. 3, p. 15-30, 2016. DOI: 10.18225/ci.inf.v45i3.4045. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4045>. Acesso em: 16 ago. 2022.

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

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

KENT, Sherman. **Informações estratégicas**. Tradução: Hélio Freire. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1967.

KROGH, Georg von; NONAKA, Ikujiro; ABEN, Manfred. Making the most of your company's knowledge: a strategic framework. **Long Range Planning**, v. 34, n. 4, p. 421-439, ago. 2001.

KURIAKOSE, K. K. *et al.* Knowledge management maturity models – a morphological analysis. **Journal of knowledge Management Practice**, kalpakkam, v. 11, n. 3, set. 2010. Disponível em: <http://www.tlinc.com/articl232.htm>. Acesso em: 04 set. 2022.

LASMAR, Jorge M.; SANTA RITA, Leonardo Coelho Assunção. O policiamento orientado pela inteligência e o uso da inteligência artificial na atividade policial. In: COTTA, Francis Albert (Org.). **Ciências policiais e tecnologias inovadoras na segurança cidadã**. Jundiaí: Paco, 2022. p. 121-139.

LIEBOWITZ, J; WILCOX, L. **Knowledge management and its integrative elements**. Boca Raton: CRC Press, 1997.

MAFRA PEREIRA, F. C.; SILVA, E. F. da. Criação do conhecimento organizacional baseada nos capacitadores de Von Krogh, Nonaka e Ichijo: estudo de caso. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 20–43, 2018. DOI: 10.21714/2236-417X2018v8n1. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/32751>. Acesso em: 11 mar. 2022.

MARTIN, R. **Sociologia do poder**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MELO, Felipe Pereira de *et al.* Gestão do conhecimento em segurança pública: um estudo sistemático em periódicos. **Revista da Escola Superior de Polícia Civil**, v. 3, 2021.

MELO, Felipe Pereira de. **O compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de inteligência de segurança pública no estado do Paraná**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Universidade Cesumar (Unicesumar). Maringá, 2021. 268 p.

MELO, Felipe Pereira de; URPIA, Arthur Gualberto Bacelar da Cruz; 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.

MELO, Felipe Pereira de; URPIA, Arthur Gualberto Bacelar da Cruz; SARTORI, Rejane. O compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de inteligência de segurança pública no estado do Paraná. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 26, n. 3, p. 628 – 650, jul./set. 2021.

MICHAUD, Claude. Modelos e conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 211-239.

MOREIRA, Renato Pires. A relevância da inteligência policial penal na segurança pública brasileira. **Revista Brasileira de Execução Penal - RBEP**, Brasília, v. 3, n. 2, p. 65–84, 2022.

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

MOREIRA, Renato Pires; BAX, Marcello Peixoto. Conversão do conhecimento organizacional no Sistema de Inteligência de Segurança Pública Mineiro. **Resumos do Fórum de Pesquisas Discentes do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento / UFMG**, [S. l.], v. 3, n. 3, 2021b. Disponível em: <https://forped.eci.ufmg.br/revista/forped/article/view/8>. Acesso em: 8 mar. 2022.

MOREIRA, Renato Pires; BAX, Marcello Peixoto. Relevância da conversão do conhecimento organizacional para o Sistema de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais. In: HAMADA, H. H.; MOREIRA, R. P. (Org.). **Gestão do conhecimento e boas práticas na área de segurança pública**. Volume I. Catu: Bordô-Grená, 2021c. p. 35-53.

MOREIRA, Renato Pires; BAX, Marcello Peixoto. Relevância da conversão do conhecimento organizacional para o Sistema de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais. XXI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – ENANCIB 2021. **Anais...2021d**.

MOREIRA, Renato Pires; BAX, Marcello Peixoto; HAMADA, Hélio Hiroshi. Aspectos introdutórios sobre o compartilhamento de conhecimento interorganizacional na inteligência de segurança pública do estado de Minas Gerais. **Fronteiras da Representação do Conhecimento**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/fronteiras-rc/article/view/40305>. Acesso em: 18 ago. 2022.

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. In: HAMADA, H. H.; MOREIRA, R. P. (Org.). **Inteligência de segurança pública: contribuições doutrinárias para o cotidiano policial**. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017. p. 59-81.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, [S. l.], v. 30, n. 2, 2001. DOI: 10.18225/ci.inf.v30i2.923. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/923>. Acesso em: 16 ago. 2022.

MOTA, Gibran Ayupe *et al.* Constitucionalização da Atividade de Inteligência - Perspectivas e Desafios Brasileiros. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 134–150, 2018. Disponível em:

<https://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/912>. Acesso em: 30 set. 2022.

NEVES, M. L. C.; VARVAKIS, G. J.; FIALHO, F. A. P. Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 51, ago., 2018.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, 1998.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 39-53.

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

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

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

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

NONAKA, Ikujiro; UMEMOTO, Katsubiro; SENOO, Dai. From information processing to knowledge creation: a paradigm shift in business management. **Technology in Society**, v. 18, n. 2, p. 203-218, jan. 1996.

OLAN, Femi *et al.* Artificial intelligence and knowledge sharing: Contributing factors to organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 145, p. 605-615, mar. 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322002387>. Acesso em: 25 ago. 2022.

OLIVEIRA, Cecília. **Quem controla o Mossad?** Belo Horizonte: D'Plácido, 2018.

PACHECO, Denilson Feitosa. **Inteligência, segurança e direito: Políticas e Operações de Inteligência**. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação - Universidade Federal de Minas Gerais, 2012.

PEREIRA, Júlio Cezar Vilela. A gestão do conhecimento como suporte estratégico para a tomada de decisão na administração pública: uma análise contextual. In: HAMADA, H. H.; MOREIRA, R. P. (Org.). **Gestão do conhecimento e boas práticas na área de segurança pública**. Volume I. Catu: Bordô-Grená, 2021. p. 69-77.

PINA, Paulo J. A. **Benefícios da gestão do conhecimento nas organizações**. Lisboa, 2010. Dissertação (Especialização em Gestão de Sistemas de Informação) –

Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação, Instituto Universitário de Lisboa.

PLATT, Washington. **A produção de informações estratégicas**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora e Livraria Agir Editora, 1974.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2022.

RIBEIRO, Ana Martins. Inteligência externa e diplomacia: interfaces e relações no contexto brasileiro. **Revista Brasileira de Inteligência (RBI)**, n. 16 (dez. 2021), p. 01-21, 2021.

ROZA, Rodrigo Hipólito. Revisitando a teoria da criação do conhecimento organizacional. **Revista Interamericana de Bibliotecología**, Medellín (Colombia) v. 43, n. 3. set.-dez., 2020.

SANTOS, T. R. **A importância da inteligência de segurança pública no processo decisório: a percepção por meio do olhar do gestor**. 2021. 95f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Administração. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021.

SANTOS, Washington Ferreira. **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.

SANTOS, Washington Ferreira.; MOREIRA, Renato Pires. A conversão do conhecimento operacional entre as atividades de inteligência de segurança pública e de planejamento do emprego operacional na Polícia Militar de Minas Gerais. In: HAMADA, H H.; MOREIRA, R. P. (Org.). **Gestão do conhecimento e boas práticas na área de segurança pública**. Volume I. Catu: Bordô-Grená, 2021. p. 13-31.

SERVIN, Géraud. **ABC of Knowledge Management**. NHS National Library for Health: Knowledge Management Specialist Library. Jul. 2005. Disponível em: [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/knowledge/docs/ABC\\_of\\_KM.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/knowledge/docs/ABC_of_KM.pdf). Acesso em: 29 ago. 2022.

SFETCU, Nicolae. *Epistemology of intelligence agencies*. **ESSAYS Collection**. Romênia: *SetThings*, 4 fev. 2019. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/332255939\\_Epistemology\\_of\\_Intelligence\\_Agencies](https://www.researchgate.net/publication/332255939_Epistemology_of_Intelligence_Agencies). Acesso em: 22 ago. 2021.

SHIN, Minsoo; HOLDEN, Tony; SCHMIDT, Ruth. From knowledge theory to management practice: towards an integrated approach. **Information Processing and Management**, v. 37, n. 2, p. 335-355, mar. 2001.

SIANES, Marta. Compartilhar ou proteger conhecimentos? Grande desafio no comportamento informacional das organizações. In: STAREC, Cláudio; GOMES, Elisabeth Braz Pereira; CHAVES, Jorge Bezerra Lopes. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 255-270.

SOUZA, Flávia Rodrigues de. **A gestão do processo de projeto em empresas incorporadoras e construtoras**. 308 fls. Tese (Dissertação). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil. São Paulo, 2016.

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

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

SVEIBY, K. E. O valor intangível. **HSM Management**. São Paulo, n° 22, set./out. 2000, p.66-69.

SVEIBY, Karl-Erik.; LINARD, Keith T.; DVORSKY, Lubomir. Building a knowledge-based strategy: a system dynamics model for allocating value adding capacity. **Sveiby**. 2002. Disponível em:  
[https://www.cos.ufrj.br/~jano/LinkedDocuments/\\_papers/aula05/Building%20a%20Knowledge-Based%20Strategy%20A%20System%20Dynamics%20Model%20for%20Allocating%20Value%20Adding.pdf](https://www.cos.ufrj.br/~jano/LinkedDocuments/_papers/aula05/Building%20a%20Knowledge-Based%20Strategy%20A%20System%20Dynamics%20Model%20for%20Allocating%20Value%20Adding.pdf). Acesso em: 06 set. 2022.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 17-38.

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

TARAPANOFF, Kira. Informação, conhecimento e inteligência em corporações. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 19-35.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5. ed .rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TERRA, José Cláudio. **10 dimensões da gestão da inovação: uma abordagem para a transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

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

TUINIER, Pepijn; ZAALBERG, Thijs Brocades; RIETJENS, Sebastiaan. The Social Ties that Bind: Unraveling the Role of Trust in International Intelligence Cooperation. **International Journal of Intelligence and CounterIntelligence**, 0: 1-37, 2022. ISSN: 0885-0607 print/1521-0561 online. DOI: 10.1080/08850607.2022.2079161.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. Conceitos sobre Gestão do Conhecimento: uma revisão sistemática da literatura brasileira. **Informação & Sociedade: Estudos**, [S. l.], v.

30, n. 4, p. 1-34, 2021. DOI: 10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n4.57186. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/57186>. Acesso em: 16 ago. 2022.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/119521>. Acesso em: 16 ago. 2022.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, v. 3, n. 4, 2002. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/3837>. Acesso em: 16 ago. 2022.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; GELINSKI, João Vítor Vieira. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 15, n. 2, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/31>. Acesso em: 16 ago. 2022.

YELAMOS, Charlotte; GOODMAN, Michael S.; STOUT, Mark. Intelligence and culture: an introduction. **Intelligence and National Security**, 37:4, 475-481, 2022. DOI: 10.1080/02684527.2022.2065610. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02684527.2022.2065610?src=recsys>. Acesso em: 24 ago. 2022.

ZINS, Chaim. Conceptual approaches for defining data, information, and knowledge. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 58, n. 4, p. 479-493, 15 fev. 2007.

a) Atualidade, originalidade e relevância do tema (de 0,0 a 1,0)	1,0
b) Pertinência do título e qualidade do resumo (de 0,0 a 1,0)	1,0
d) Consistência teórica (de 0,0 a 1,0)	1,0
e) Clareza, pertinência e consecução dos objetivos (de 0,0 a 1,0)	1,0
f) Metodologia utilizada (adequação e qualidade) (de 0,0 a 1,0)	1,0
g) Análise de dados e resultados (de 0,0 a 1,0)	1,0
h) Articulação teórica e metodológica da interpretação (de 0,0 a 2,0)	2,0
i) Conclusões: fundamento, coerência e alcance (de 0,0 a 1,0)	1,0
j) Qualidade da redação e organização do texto (clareza e objetividade) (de 0,0 a 1,0)	1,0

FINAL	10,00