



XXI ENANCIB

Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação

50 anos de Ciência da Informação no Brasil:
diversidade, saberes e transformação social

Rio de Janeiro • 25 a 29 de outubro de 2021

XXI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – XXI ENANCIB

GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

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

RELEVANCE OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE CONVERSION TO THE MINAS GERAIS PUBLIC SAFETY INTELLIGENCE SYSTEM

Renato Pires Moreira – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Marcello Peixoto Bax – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Modalidade: Resumo Expandido

Resumo: O conhecimento é criado de uma interação social, partindo do tácito para o explícito e convertido nos modos socialização, externalização, combinação e internalização. A inteligência repousa na produção de conhecimento, com o manuseio de informações sigilosas objetivando assessorar os tomadores de decisão. As agências de inteligência do Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais assessoram o processo decisório governamental com conhecimentos de interesse da segurança pública. A partir de uma revisão de literatura, apresentar-se-á a gestão do conhecimento, destacando a importância do conceito de "conversão do conhecimento organizacional" para o sistema de inteligência de segurança pública mineiro.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; conversão do conhecimento organizacional; sistema de inteligência; inteligência de segurança pública.

Abstract: Knowledge is created from a social interaction, starting from the tacit to the explicit and converted into modes of socialization, externalization, combination and internalization. Intelligence rests on the production of knowledge, with the handling of sensitive information in order to assist decision makers. The intelligence agencies of the Minas Gerais State System of Public Security Intelligence assist the governmental decision-making process with knowledge of interest to public security. Based on a literature review, knowledge management will be presented, highlighting the importance of the concept of "conversion of organizational knowledge" to the Minas Gerais public security intelligence system.

Keywords: knowledge management; conversion of organizational knowledge; intelligence system; public security intelligence.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade experimenta um período marcado por mudanças significativas, provocando transformações que induzem a um padrão de descontinuidade nas bases sociais. As relações humanas tornaram-se cada vez mais complexas, inseridas em um ambiente volátil

e permeado por incertezas nas esferas política, social, econômica e tecnológica, ocasionada pelo fenômeno da globalização (ALMEIDA, 2007). Ainda, ameaças transnacionais (terrorismo, crime organizado, entre outros) estão presentes, o que exige “cooperação entre os Estados, particularmente entre os setores de segurança e inteligência” (GONÇALVES, 2019, p. 5).

A literatura científica explicita que o conhecimento garante o desenvolvimento das organizações em um mundo globalizado, onde os processos de produção de bens e serviços são aperfeiçoados e focados na excelência e na expectativa por melhores resultados. O indivíduo é visto como o principal agente transformador, pois somente a mente humana é capaz de produzir o combustível de toda essa transformação, o conhecimento. Nessa nova perspectiva, as organizações perceberam que o conhecimento existente na mente de seus funcionários, intrínsecos e individualizados, se amplificados para o nível organizacional, devem ser tratados como recursos estratégicos, pois possibilita sair à frente dos concorrentes e alcançar melhores resultados. Assim, a criação do conhecimento ocorre por meio de modelos alicerçados sob o prisma dos quatro modos de conversão: socialização, externalização, combinação e internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

No Brasil, a administração pública tem adotado boas práticas de gestão direcionadas à melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade. A atividade de inteligência, enquanto atividade especializada e dentro do escopo de um serviço público, a partir da utilização de ações e técnicas específicas, encontra-se presente como instrumento utilizado na busca de competitividade, a partir do monitoramento do ambiente interno e externo das organizações, do Estado e da sociedade (SILVEIRA, 2005, p. 17).

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

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

2 REFERENCIAL TEÓRICO

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

2.1 A conversão do conhecimento organizacional

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

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

how técnico compartilhado”, pela verbalização e “[...] diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 78).

2.2 O Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais

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

2.3 A conversão do conhecimento entre as agências de inteligência: uma prioridade

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

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

produção e salvaguarda de conhecimentos materializados em relatório de inteligência (BRASIL, 2015; LUZ, 2019).

Em relação ao SEISP-MG, a partir da concepção de Sistema, “o que se tem buscado é o uso da atividade de inteligência para o aprimoramento da identificação, combate e neutralização de grandes ameaças no campo da segurança pública, sobretudo daquelas relacionadas ao crime organizado e à delinquência nos Estados” (GONÇALVES, 2018, p. 50). Neste sentido, para que haja uma potencialização do SEISP-MG, é necessária uma interlocução entre as agências de inteligência que viabilize a ocorrência dos quatro modos de conversão do conhecimento em todos os níveis.

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

2.4 Da necessidade de estudos e pesquisas sobre a atividade de inteligência

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

Como hipótese norteadora, sugere-se que, apesar de aplicável para explicar e nortear os modos de criação do conhecimento organizacional no SEISP-MG, as quatro formas de conversão do conhecimento enfrentariam dificuldades nesse contexto.

Dentre os objetivos específicos, pretende-se analisar as teorias de gestão do conhecimento com foco na criação do conhecimento organizacional; verificar documentos e normas que regulam a aplicação da gestão do conhecimento nas organizações públicas que participam efetivamente do SEISP-MG; estudar a estrutura do SEISP-MG e a produção/difusão dos conhecimentos de inteligência produzidos pelas agências de inteligência deste sistema; identificar as ferramentas de tecnologias da informação necessárias à produção de conhecimento; e, ainda,

verificar se ocorre, entre os gestores e analistas de inteligência que atuam nas agências de inteligência do SEISP-MG, a socialização, externalização, combinação e internalização.

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

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Serão abordados na presente seção, o tipo e natureza da pesquisa, bem como os métodos de abordagem e o procedimento de coleta de dados. A pesquisa caracterizará exploratória, a partir da formulação de problemas mais precisos e, ainda, hipóteses que sejam pesquisáveis que, conseqüentemente, poderão ser mencionadas em estudos posteriores, considerando que existe a necessidade de reunir uma base conceitual e teórica para elucidar o seu objeto. O tema é pouco explorado o que, conseqüentemente, dificulta a formulação de hipóteses que possam ser precisas e, ainda, operacionalizáveis (GIL, 2007, p. 43). Trata-se de pesquisa qualitativa, em que buscará o levantamento das informações, objetivando atender ao exposto nos objetivos específicos, onde se utilizará questionários com perguntas fechadas e abertas, direcionadas aos chefes de agências de inteligência efetivas e analistas de inteligência que exercem funções diretamente nas citadas agências de inteligência, de forma a responder como ocorre a conversão do conhecimento organizacional.

O método empregado é o hipotético-dedutivo, que “se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese” (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 106). Será utilizado partindo da hipótese básica de que as quatro formas de conversão do conhecimento ocorrem existindo em todos os quatro modos de criação do conhecimento organizacional entre os gestores e analistas de inteligência que atuam nas agências de inteligência do SEISP-MG.

3.1 Método e procedimento

Serão utilizados os métodos comparativo e estatístico, sendo esse último para análise dos resultados (dados), que terá como base de referência o percentual de concordância das respostas em relação a cada enunciado contendo as assertivas desenvolvidas em questionário, a ser confeccionado, por cada modo de conversão do conhecimento

organizacional. Por método estatístico entende-se a redução de fenômenos, dentre os quais sociológicos, políticos, econômicos, “a termos quantitativos e a manipulação estatística, que permite comprovar as relações dos fenômenos entre si e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência e significado” (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 108).

Será realizada pesquisa de campo por meio da observação direta extensiva e intensiva, estruturada e sistemática, a partir da aplicação de questionários, os quais são constituídos “por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito, sem a presença do pesquisador” (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 224) preestabelecidos com assertivas fechadas, utilizando-se para esse fim a Escala Likert.

O método comparativo, de forma concreta, analisa os dados e subtraindo deles elementos constantes, abstratos e gerais, os quais podem ser utilizados em todas as fases e níveis da investigação científica até determinado momento, bem como apontar vínculos causais (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 107). Utilizar-se-á, também, o método comparativo, pois serão comparados os dados resultantes da pesquisa de campo, referentes às percepções dos chefes das agências de inteligência e dos analistas de inteligência.

3.2 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados na pesquisa será desenvolvido sob as vertentes teóricas da atividade de inteligência e da conversão do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997) e será estruturado com a finalidade de obter dados que, após analisados, poderão solucionar o problema de pesquisa, além de atender aos objetivos geral e específicos.

Para construir o instrumento de pesquisa, serão extraídos significados específicos de cada uma das quatro formas de conversão do conhecimento organizacional por meio da revisão da literatura e seleção de autores que versam sobre a temática de criação do conhecimento organizacional. As assertivas serão criadas a partir de questões que, de acordo com a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), indicam a existência dos quatro modos de conversão do conhecimento organizacional (Quadro 1).

Quadro 1 – Estrutura do Modelo SECI que será utilizada no questionário de pesquisa

Modo	Elemento caracterizador	Referencial teórico	Significado
Socialização	Objetivos comuns	ICHIO (2008, p. 119).	Experiência direta; interação entre os analistas e gestores; identidade recíproca de propósitos; existência de barreiras individuais à criação do conhecimento; mecanismos integrados para lidar com barreiras individuais e organizacionais etc.
	Compartilhamento mútuo	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 69).	
	Interação	ICHIO (2008, p. 119).	
	Experiência direta	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 69).	
	Barreiras individuais	ICHIO (2008, p. 119).	
	Reuniões formais/informais	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 69-70).	
	Apoio organizacional	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 14).	

Externalização	Reflexão coletiva	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 71).	Conversão em conceitos, imagens ou documentos, por meio de palavras e códigos; uso de “consciência discursiva” por meio de diálogo; confiança mútua; dependência recíproca como meio de relacionamento entre as agências.
	Consciência discursiva	TAKEUCHI; NONAKA (2008, p. 97).	
	Registro do aprendizado	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p.71).	
	Conhecimento conceitual	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 80).	
	Confiança mútua	DAVENPORT; PRUSAK (2003, p. 28).	
	Posicionamento organizacional	DAVENPORT; PRUSAK (2003, p. 41).	
	Chave para inovação	CHOO (2006, p. 50).	
Combinação	Uso de adequações	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 147).	Reconfiguração das informações para adequação à realidade local; conexão e disseminação de conhecimentos explícitos; uso de bases de dados para conexão e disseminação de conhecimentos explícitos; categorização e reestruturação de conceitos, para uma nova perspectiva integrada de atuação.
	Compartilhamento de banco de dados	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 76).	
	Combinação do conhecimento	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 75).	
	Disponibilização dados	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 80).	
	Aperfeiçoamento de planejamento	TAKEUCHI; NONAKA (2008, p. 255).	
	Educação e treinamento	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 76).	
	Criação de novos conceitos	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 80).	
Internalização	Aprender fazendo	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 67).	Integração e aprendizado na prática, promovido da organização para o indivíduo, sobre a integração; memória organizacional em procedimentos explícitos, regras e recomendações; utilização de fóruns eletrônicos, entre outros.
	Diagramação do conhecimento	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 78).	
	Capacidade de inovar	NONAKA (2008, p. 43).	
	Aprendizagem ativa	CARVALHO; FERREIRA (2001 <i>apud</i> REIS, 2009, p. 128).	
	Reexperimentar as experiências	NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 78).	
	Utilização fóruns eletrônicos	CARVALHO; FERREIRA (2001 <i>apud</i> REIS, 2009, p. 130).	

Fonte: Criado pelo autor, adaptado de Reis (2009).

3.3 Técnicas de pesquisa

Serão utilizadas a documentação indireta e direta, “consideradas conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência, são, também, a habilidade para usar esses preceitos ou normas na obtenção de seus propósitos” (MARCONI; LAKATOS (2009, p. 224). A técnica de coleta de dados será a documentação indireta, utilizando-se a pesquisa bibliográfica. O Quadro 2 relaciona os objetivos do projeto a ser considerado durante a realização da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de análise a serem utilizadas.

Quadro 2 – Objetivos de pesquisa, instrumentos de coleta de dados e técnicas de análise

Objetivos específicos	Instrumento de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Analisar as teorias de gestão do conhecimento com foco na criação do conhecimento organizacional.	Pesquisa documental	Análise documental
Verificar documentos e normas que regulam a aplicação da gestão do conhecimento nas organizações públicas que participam efetivamente do SEISP-MG.	Pesquisa documental Pesquisa de campo	Análise documental
Estudar a estrutura do SEISP-MG e a produção/difusão dos conhecimentos de inteligência produzidos pelas agências de inteligência deste sistema.	Pesquisa documental Pesquisa de campo Questionário	Análise documental Análise estatística
Identificar as ferramentas de tecnologias da informação necessárias à produção de conhecimento.	Pesquisa documental Pesquisa de campo Entrevista	Análise documental Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A delimitação do universo de pesquisa será por amostra estratificada onde serão coletados dados do Secretário de Estado de Justiça e Segurança Pública, chefes de agências de inteligência e analistas de inteligência dessas agências de inteligência.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de. Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 3, p. 105-125, 2007. Disponível em: <https://bit.ly/2RzSEs1>. Acesso em: 21 maio 2021.

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

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

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

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

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

GONÇALVES, Joanisval Brito. **Atividade de inteligência e legislação correlata**. 6. ed. Niterói: Impetus, 2018.

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

ICHIJO, Kazuo. Da administração à promoção do conhecimento. *In*: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 118-141.

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

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

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

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

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

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

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