

UNIVERSIDADE CESUMAR - UNICESUMAR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO
NAS ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

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

FELIPE PEREIRA DE MELO

MARINGÁ

2021

FELIPE PEREIRA DE MELO

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

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Universidade Cesumar (Unicesumar) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Uripia.

Coorientadora: Prof^ª. Dr^ª. Rejane Sartori

MARINGÁ

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M528c Melo, Felipe Pereira de.
O compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de inteligência de segurança pública no Estado do Paraná / Felipe Pereira de Melo. – Maringá-PR: UNICESUMAR, 2021.
268 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia.
Coorientadora: Profa. Dra. Rejane Sartori.
Dissertação (mestrado) – Universidade Cesumar - UNICESUMAR, Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, Maringá, 2021.

1. Gestão do conhecimento. 2. Inteligência de segurança pública. 3. Inteligência policial. I. Título.

Roseni Soares – Bibliotecária – CRB 9/1796
Biblioteca Central UniCesumar

Ficha catalográfica elaborada de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

FELIPE PEREIRA DE MELO

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

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Universidade Cesumar, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações. A Banca Examinadora foi composta pelos membros:

Prof. Dr. Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia
Universidade Cesumar (Presidente)

Prof. Dr. Flávio Bortolozzi
Universidade Cesumar

Prof. Dr. Neri dos Santos
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Aprovado em: 24/02/2021

Aos Profissionais do Silêncio, que diariamente,
no anonimato, tornam o mundo mais seguro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, o Grande Arquiteto do Universo, pois sem ele nada seria possível.

Aos meus amados filhos, que com toda paciência entenderam o grande sacrifício de dividir meu tempo com suas brincadeiras e atenção.

Ao meu grande parceiro Deivison Augusto dos Santos Domingues, que deixou esta vida para nos iluminar.

Aos meus amigos W.G.M., D.M.L., M.R.M., M.A.G., P.B., F.C.S., F.R.T.B., L.A.S.M., G.R. e K.R.F., que forneceram o apoio necessário quando precisei.

Ao meu Orientador Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia, sem dúvida uma das pessoas mais incríveis que tive a honra de conhecer na minha vida e que foi fundamental para a concretização desta pesquisa.

À minha Coorientadora Rejane Sartori, por acreditar no potencial deste trabalho, dedicando sua atenção para este feito.

Aos professores Claudia Herrero Menegassi, Luiz Tatto, Flávio Bortolozzi, Tania Corredato Periotto e Ely Massuda, por todo aprendizado.

A todos os entrevistados que gentilmente disponibilizaram para seus conhecimentos para a construção desta pesquisa.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES), por proporcionar este feito subsidiando este Mestrado.

Ao meu grande amigo Delegado Silvio Jacob Rockembach, pelo apoio, incentivo e parceria em toda minha carreira na Polícia Civil.

Ao Delegado Gustavo Mendes Marques de Brito, pela amizade, confiança e parceria em nossas missões.

A todos vocês, meus sinceros agradecimentos e eterna gratidão.

RESUMO

As informações fazem parte do dia a dia das pessoas, isto porque, cada vez mais, são compartilhadas por diversos meios, impactando o contexto social e econômico das organizações. Para que sejam úteis, não basta às organizações ter acesso a elas, mas é preciso que sejam geridas e transformadas em conhecimento. Assim, transformar informação em conhecimento é um dos grandes desafios das organizações na contemporaneidade. Desse modo, entende-se na presente pesquisa a Gestão do Conhecimento (GC) como primordial para que as organizações consigam lidar com a quantidade de informações criadas e compartilhadas entre as pessoas e que, assim, haja a conversão em conhecimento, capaz de criar Inteligência organizacional e inovação. Como importante processo da GC, destaca-se o compartilhamento do conhecimento, que provém da troca de ideias, experiências e informações e que propicia o desenvolvimento organizacional. Na atualidade, com o aumento da criminalidade, exige-se que os serviços de segurança pública passem a atuar de maneira estratégica e com assertividade a fim de garantir os direitos e a paz social. Desta maneira, percebe-se nos serviços de Inteligência a necessidade do compartilhamento de conhecimento. A informação é a matéria prima desse processo, visto que, para que ocorra a atividade de Inteligência, necessita-se da coleta de dados e informações, análise para que assim produza conhecimento. Porém, compartilhar conhecimento ainda é um desafio para os Órgãos de Inteligência de Segurança Pública (ISP), pois isso depende de diversos fatores, sejam positivos, como os motivacionais, ou inibidores, que agem negativamente como uma barreira para que os indivíduos compartilhem conhecimento. Desta maneira, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar como ocorre o compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de ISP no Estado do Paraná, com vistas a propor ações de melhorias no âmbito de seus processos. Para tanto, do ponto de vista metodológico, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para compreender os principais termos e aspectos do tema. Por conseguinte, foram realizadas entrevistas com pessoas da área de segurança pública, para caracterizar os processos organizacionais das unidades de ISP no Paraná. Para análise das entrevistas, foi utilizado o software IRaMuTeQ. Como resultado, foi possível perceber que o modelo de compartilhamento de conhecimentos de Tonet e Paz (2006), composto por quatro fases, iniciação, implementação, apoio e incorporação, não é completamente explorado, sendo identificado inúmeros problemas entre o compartilhamento de conhecimentos entre os órgãos de ISP no Paraná. Com base na identificação dos problemas, a presente pesquisa traz possíveis soluções com fulcro na melhoria do processo de compartilhamento de conhecimentos. Ainda, a presente pesquisa mostra a importância da GC na atividade de ISP, bem como a sua influência na melhoria dos processos de inovação, gestão e desenvolvimento, propiciando o dinamismo e segurança na tomada de decisão e ampliando a perspectiva da eficácia organizacional.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Inteligência de Segurança Pública. Inteligência Policial.

ABSTRACT

Information is part of people's daily lives, because, increasingly, they are shared by different means, impacting the social and economic context of organizations. For them to be useful, it is not enough for organizations to have access to them, but they need to be managed and transformed into knowledge. Thus, transforming information into knowledge is one of the great challenges facing organizations today. Thus, in this research Knowledge Management (KM) is understood as essential for organizations to deal with the amount of information created and shared among people and, thus, there is the conversion into knowledge, capable of creating Intelligence organizational and innovation. As an important KM process, the sharing of knowledge stands out, which comes from the exchange of ideas, experiences and information and which promotes organizational development. Currently, with the increase in crime, it is required that public security services start to act strategically and with assertiveness in order to guarantee rights and social peace. In this way, the need for knowledge sharing is perceived in Intelligence services. Information is the raw material of this process, since, in order for Intelligence activity to occur, data and information collection and analysis are required to produce knowledge. However, sharing knowledge is still a challenge for Public Security Intelligence Bodies (ISP), as it depends on several factors, whether positive, such as motivational ones, or inhibitors, which act negatively as a barrier for individuals to share knowledge. Thus, the general objective of this research is to analyze how knowledge sharing occurs between ISP units in the State of Paraná, with a view to proposing improvement actions within the scope of their processes. For this, from a methodological point of view, a bibliographic search was carried out to understand the main terms and aspects of the theme. Next, interviews were conducted with people from the public security area, to characterize the organizational processes of the ISP units in Paraná. For the analysis of the interviews, the software IRaMuTeQ was used. As a result, it was possible to perceive that the knowledge sharing model of Tonet and Paz (2006), composed of four phases, initiation, implementation, support and incorporation, is not fully explored, being identified numerous problems between knowledge sharing among ISP bodies in Paraná. Based on the identification of problems, this research brings possible solutions with a focus on improving the knowledge sharing process. Still, this research demonstrates the importance of KM in the ISP activity, as well as its influence in the improvement of innovation, management and development processes, providing dynamism and security in decision making and expanding the perspective of organizational effectiveness.

Keywords: Knowledge Management. Public Security Intelligence. Police Intelligence.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008)	28
Figura 2 -	Espiral da criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (2008)	29
Figura 3 -	Modelo de compartilhamento de conhecimento interorganizacional de Tonet e Paz (2006)	43
Figura 4 -	Modelo de Análise do Compartilhamento de Conhecimento de Sordi, Nakayama e Binotto (2018)	44
Figura 5 -	O modelo de Tangaraja <i>et al.</i> (2015)	45
Figura 6 -	Modelo de compartilhamento Ipê (2003)	46
Figura 7 -	Organização dos ramos da atividade de ISP.....	59
Figura 8 -	Dendograma das Classes.....	72
Figura 9 -	Filograma sobre as representações das Classes.....	73
Figura 10 -	Análise gráfica sobre a representação das palavras da Classe 6.....	74
Figura 11 -	Análise gráfica sobre a representação das palavras da Classe 5.....	76
Figura 12 -	Análise gráfica sobre a representação das palavras da Classe 4.....	77
Figura 13 -	Análise gráfica sobre a representação das palavras da Classe 3.....	79
Figura 14 -	Análise gráfica sobre a representação das palavras da Classe 2.....	80
Figura 15 -	Análise gráfica sobre a representação das palavras da Classe 1.....	82
Figura 16 -	Análise Fatorial por Correspondência.....	83
Figura 17 -	Análise gráfica sobre a representação das Classes.....	85
Figura 18 -	Nuvem de palavras.....	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Conceitos de GC.....	24
Quadro 2 -	Práticas de GC.....	26
Quadro 3 -	Conhecimento tácito e explícito.....	28
Quadro 4 -	Variáveis do grupo conforme Alves (2005)	36
Quadro 5 -	Motivações extrínsecas e intrínsecas para o compartilhamento do conhecimento.....	37
Quadro 6 -	Análises IRaMuTeQ.....	70
Quadro 7 -	Síntese da classificação do corpus textual.....	82
Quadro 8 -	Motivadores e inibidores.....	89
Quadro 9 -	Problemas encontrados no modelo de compartilhamento de conhecimentos de Tonet e Paz (2006)	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIN – Agência Brasileira de Inteligência
ACI – Agência Central de Inteligência;
AIPC – Agência de Inteligência da Polícia Civil do Paraná
ALI – Agência Local de Inteligência
ARI – Agência Regional de Inteligência
BO – Boletim de Ocorrência
BOPE – Batalhão de Operações Policiais Especiais
CIAI – Curso de Introdução à Atividade de Inteligência
COVID-19 – Coronavírus Disease 2019
EB – Exército Brasileiro
ESG – Escola Superior de Guerra
DECCOR – Divisão Estadual de Combate à Corrupção
DENARC – Divisão Estadual e Narcóticos
DEPEN – Departamento Penitenciário do Estado do Paraná
DETRAN – Departamento de Trânsito
DIEP – Departamento de Inteligência do Estado do Paraná
DINT – Diretoria de Inteligência
DNISP – Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública
FIFA – Federação Internacional de Futebol
GAECO – Grupo de Atuação Especial de Repressão ao Crime Organizado
GC – Gestão do Conhecimento
GM – Guarda Municipal
ISP – Inteligência de Segurança Pública
MJ – Ministério da Justiça
MPC – Metodologia de Produção do Conhecimento
OB – Ordem de Busca
ORCRIM – Organização Criminosa
PB – Pedido de Busca
PC – Polícia Civil
PEL – Penitenciária Estadual de Londrina

PEM – Penitenciária Estadual de Maringá

PEP – Penitenciária Estadual de Piraquara

PF – Polícia Federal

PM – Polícia Militar

PM2 - Segunda Seção do Estado Maior – Polícia Militar do Paraná

PRF – Polícia Rodoviária Federal

RELINT – Relatório de Inteligência

SEINSP – Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública

SENASP – Secretaria Nacional de Segurança Pública

SEOPI – Secretaria de Operações Integradas

SESP – Secretaria de Segurança Pública do Estado do Paraná

SIPOM - Sistema de Inteligência da Polícia Militar

SISBIN – Sistema Brasileiro de Inteligência

SISP – Subsistema de Inteligência de Segurança Pública

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	6
RESUMO	7
ABSTRACT	8
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE QUADROS	10
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	11
SUMÁRIO.....	13
1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 OBJETIVOS	18
1.1.1 Objetivo geral	18
1.1.2 Objetivos específicos.....	18
1.2 JUSTIFICATIVA	18
1.2.1 Escopo da pesquisa.....	18
1.2.2 Aderência do tema ao PPGCO	21
1.2.3 Estrutura da Dissertação	21
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITOS, PRÁTICAS E PROCESSOS	23
2.1.1 Compartilhamento de conhecimentos	31
I - Motivadores	34
II - Inibidores	39
2.1.2 Modelos de compartilhamento	41
2.1.3 Inteligência Organizacional (IO).....	48
2.2 SEGURANÇA PÚBLICA.....	53
2.2.1 Inteligência de segurança pública.....	55
2.2.2 Contraineligência de segurança pública	58
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SEGURANÇA PÚBLICA	63
2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO	66
3. METODOLOGIA.....	68
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	68
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	68
3.3 ASPECTOS ÉTICOS	72
4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	74
4.1 ANÁLISE DOS DADOS	74

4.2 RESULTADOS	89
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS	102
APÊNDICE A: CONSULTA PRELIMINAR A BASE DE DADOS	112
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	114
APÊNDICE C – ENTREVISTAS	115
APÊNDICE D - LISTA DE SUBSTITUIÇÃO.....	178
APÊNDICE E - <i>CORPUS</i> TEXTUAL.....	187

1. INTRODUÇÃO

O momento de transição constante em que a sociedade está inserida traz a perspectiva de imensas quantidades de informações em frações de segundos. Evidente que durante o processo histórico da humanidade a sociedade sempre esteve em transição, o que ocorre é a aceleração, das últimas décadas, ocasionadas por intentos tecnológicos (DE MASI, 2000). Isso pode ser comprovado a partir da percepção dos recursos informacionais que, mesmos indiretos, correspondem a uma constante, ou seja, mesmo para aqueles que não querem ter contato com informações, torna-se involuntário o recebimento de tais em seus celulares, jornais etc., ainda que de forma indireta por meio de terceiros que se encarregam de compartilhar. “A Era da Informação não é apenas um slogan, mas um fato; a economia baseada no conhecimento é, realmente, uma nova economia” (STEWART, 2002, p. 29-30). Nesse sentido a grande máxima é transformar informações em conhecimentos, além de tornar os conhecimentos existentes em oportunidades para gerar maior valor à organização, sendo a Gestão do Conhecimento (GC) seu grande exponencial (STEWART, 2002).

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

Diante de tal perspectiva, Nonaka e Takeuchi (2008) consideram que o processo de criação do conhecimento é dividido em quatro modos de conversão do conhecimento, socialização, externalização, combinação e internalização. Ainda conforme os autores (2008), a dinâmica existente, está ligado à perspectiva de que a criação e expansão do conhecimento se dá por meio da interação social entre o conhecimento tácito e explícito. Assim sendo, esta íntima ligação se revela em um processo constante de integração.

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

compartilhar vai muito além de apenas disseminar conhecimento, pois promove a criação de novos conhecimentos, favorece a socialização e o desenvolvimento organizacional, visto que a capacidade de produzir conhecimentos, a partir do compartilhamento, facilita o processo de aprendizagem e aperfeiçoa a capacidade estratégica, atingindo melhores resultados (FREIRE; FURLAN; SILVEIRA, 2018).

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

No que diz respeito à implantação da GC na área de Segurança Pública, a GC na atividade de Inteligência de Segurança Pública (ISP) tem o objetivo de aprimorar a comunicação entre pessoas, processos e serviços, promovendo a socialização, explicitação, fluxos e aplicação do conhecimento de modo a garantir sua eficácia (FREIRE; FURLAN; SILVEIRA, 2018). Ainda, é perceptível que o compartilhamento de conhecimentos no tocante à ISP possibilita uma integração constante, facilitando o processo de inovação e desenvolvimento e ampliando as perspectivas no tocante ao auxílio à tomada de decisões, proporcionando desenvolvimento mais eficaz em segurança pública (MELO; URPIA; SARTORI, 2020).

No Brasil, é perceptível o crescente aumento nos índices de violência, conforme dados publicados pelo Atlas da Violência de 2018 (CERQUEIRA *et al.*, 2018), fazendo com que haja a necessidade de repensar as estratégias em matéria de Segurança Pública. Nesse cenário, com vistas a aperfeiçoar as ações dessa relevante área de atuação, os órgãos de ISP procuram, por meio de suas atividades, estar sempre a frente das organizações criminosas, promovendo operações sistemáticas e exploratórias e permitindo aos decisores o acesso aos conhecimentos assessoráveis, seja no apoio tático, estratégico ou operacional.

Operações sistemáticas são aquelas em que há um monitoramento constante em face de alguma necessidade a ser conhecida, como, por exemplo, o acompanhamento ininterrupto das organizações criminosas de maior influência no espaço geográfico, seja a nível local, estadual e outros. Já as operações exploratórias são aquelas em que a necessidade de conhecer é específica, ou seja, após obter os conhecimentos necessários ela é encerrada (BRASIL, 2015).

A segurança pública, de modo geral, corresponde à prestação de serviços públicos, por parte de suas instituições policiais, a fim de manter a paz social, garantir a proteção dos direitos individuais e assegurar o pleno exercício da cidadania. Assim sendo, a ISP surge no sentido de produzir conhecimentos úteis oportunos e assessoráveis aos tomadores de decisão. Segundo a Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (DNISP), a ISP é conceituada como o exercício permanente e sistemático de ações especializadas a fim de que se possa identificar, avaliar e acompanhar as ameaças de qualquer natureza, sejam elas reais ou potenciais, no âmbito da segurança pública (BRASIL, 2009c, *apud* MOREIRA; FERRO, 2017).

Um dos pontos fundamentais da atividade de Inteligência é a capacidade de obtenção de dados e informações tanto acessíveis quanto protegidas ou negadas (FERREIRA, 2017), possuindo em seu escopo a criação de conhecimentos por meio de metodologia própria que possam subsidiar a tomada de decisões em níveis estratégicos, táticos e operacionais (MELO, 2017). Além disso, a ISP, muito além de contribuir com o processo decisório, pode auxiliar, mediante relatório técnico, na obtenção de provas e, assim, favorecer as investigações policiais (MELO, 2017).

Tendo em vista que a atividade de Inteligência é um processo de integração entre os diferentes órgãos e que os dados, informações e conhecimentos são suas matérias primas, a GC pode trazer consideráveis contribuições. Sob a perspectiva de Batista (2006), a GC é um método para mobilizar o conhecimento com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos da organização e melhorar seu desempenho, podendo contribuir de forma significativa para a melhoria dos processos no âmbito organizacional.

Além disso, a contribuição da GC para a atividade de Inteligência pode ser ainda mais efetiva, uma vez que problemas de compartilhamento do conhecimento podem dificultar sua realização. Dentre os problemas derivados do inadequado compartilhamento de conhecimentos, Stewart (2002) considera como um dos mais significativos a repetição de erros, visto que, ao se adotar a perspectiva do conhecimento, procura-se aprender com os erros do passado para que não sejam cometidos novamente. Outro fator é a duplicação de trabalho, visto que, por vezes, instituições diferentes, que deveriam trabalhar em conjunto, refazem de modo significativo os mesmos trabalhos, gerando desperdício de esforço e de gastos financeiros. Como um dos fatores mais críticos, pode-se citar que o fracionamento de conhecimentos em diferentes Agências impede que se tenha a perspectiva do todo, prejudicando o desenvolvimento de ações proativas em nível de ISP, causando prejuízos irreparáveis para a segurança pública.

Diante disso, esta pesquisa possui o seguinte problema de pesquisa: Como ocorre o compartilhamento de conhecimentos nos processos das unidades de ISP no Estado do Paraná?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Propor ações de melhorias no compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de ISP no Estado do Paraná no âmbito de seus processos.

1.1.2 Objetivos específicos

- 1- Realizar um levantamento na literatura sobre GC referente ao processo de compartilhamento de conhecimento.
- 2- Compreender os conceitos de ISP e Contraineligência de Segurança Pública.
- 3- Identificar as características organizacionais das unidades de ISP no Estado do Paraná.
- 4- Diagnosticar como ocorre o compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de ISP no Estado do Paraná.
- 5- Apresentar ações de melhorias a partir do diagnóstico realizado sobre compartilhamento do conhecimento.

1.2 JUSTIFICATIVA

O tema ISP tem ganho exponencial atenção nos últimos anos no que diz respeito às políticas públicas. Como exemplo tem-se a criação do Plano Nacional de Segurança Pública (Decreto nº 9.630, de 26 de dezembro de 2018), a Política Nacional de Inteligência (Decreto nº 8.793, de 30 de junho de 2016) e a Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública (Decreto de 15 de dezembro de 2017). Isso certamente implica na necessidade de maiores discussões no ambiente acadêmico.

1.2.1 Escopo da pesquisa

Em dezembro de 2018 foi criado o Centro Integrado de Inteligência da Região Sul, sediado em Curitiba, Estado do Paraná, como forma de fortalecer o compartilhamento de dados, informações e conhecimentos entre os Estados da região Sul do país. Em 2019, o Governo

Federal anunciou a criação do Centro Integrado de Inteligência de Fronteira na cidade de Foz do Iguaçu, também no Estado do Paraná, como forma de combater o crescente tráfico de drogas no Brasil, demonstrando que o Paraná é um Estado que merece especial atenção para as políticas de segurança pública, justificando assim a escolha geográfica para o presente trabalho de pesquisa.

Em 28 de maio de 2019, a Secretaria de Segurança Pública do Estado do Paraná, por meio da Resolução N° 143 de 2019, instituiu o Plano Estadual de Inteligência de Segurança Pública, no qual, em seu Art. 7º, regulamenta o compartilhamento de dados, ainda que de forma superficial, visto que não direciona o modo e a forma de se compartilhar, enfatizando que as agências efetivas do Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública (SEINSP) deverão, no prazo máximo de 120 dias, realizar a promoção do compartilhamento e a unificação de suas bases de dados, objetivando a criação de um Sistema Integrado de Inteligência de Segurança Pública (PARANÁ, 2019). Ainda, em seu Art. 5º, direciona o compartilhamento no sentido que o Conselho Estadual de Inteligência deve reunir-se, de forma obrigatória, uma vez por semana, objetivando analisar e integrar dados e conhecimentos referentes a cenários e indicadores de alerta antecipado que estejam sendo monitorados pelo SEINSP (PARANÁ, 2019). Embora a legislação procure tratar do compartilhamento de informações e conhecimentos, avalia-se que tal medida ainda está restrita ao Conselho e a seus altos cargos hierárquicos, não apresentando, desta forma, uma perspectiva integral desse compartilhamento.

Tem-se claro que quando se trata de ISP, esta não é um processo individual, mas, sim, a soma de inúmeros fatores e organismos em consonância a fim de atingir objetivos em comum, neste caso, a promoção da segurança pública como um todo. Para que seja efetiva, tem-se a necessidade de que haja compartilhamento de conhecimentos entre os diferentes organismos. Assim, percebe-se que a “integração” entre as unidades pertencentes ao SEINSP se dá de forma limitada, não contemplando o compartilhamento de conhecimentos de forma constante, sendo que tais conhecimentos estão condicionados exclusivamente a cenários e indicadores que estejam sendo monitorados, e não necessariamente a conhecimentos pré-existentes.

Segundo Stewart (2002), quando se pensa em compartilhamento de conhecimentos interorganizacionais, especialmente as de grande porte, a complexidade se torna mais veemente. Desta forma, compreender o compartilhamento entre organizações extremamente complexas e de grande monta em Segurança Pública no Paraná requer uma observação minuciosa de seus elementos. Neste trabalho propõe-se explorar especificamente as unidades de ISP que compõem a Segurança Pública em nível estadual, explorando-se a perspectiva de atuação da Polícia Civil do Paraná (PCPR), Polícia Militar do Paraná (PMPR), Departamento

de Inteligência do Estado do Paraná (DIEP) e Departamento Penitenciário do Estado do Paraná (DEPEN).

Ao se tratar exclusivamente de conhecimentos, parte-se do pressuposto de que a base de dados utilizada para consultas é praticamente a mesma, dentre as quais estão o Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública (SINESP) do Governo Federal e a base de dados do Cadastro de Identificação Civil, gerenciada pela Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná (CELEPAR). Além disso, tem-se que as informações são a matéria-prima utilizada pelos analistas para que se produzam conhecimentos de Inteligência. Neste estudo, ao tratar de compartilhamento de conhecimentos no âmbito da ISP, tem-se a premissa do conhecimento como um **produto** gerado por meio da Metodologia de Produção de Conhecimentos, definida como “um processo formal e ordenado, no qual o conhecimento produzido é disponibilizado aos usuários” (BRASIL, 2015, p.33).

Objetivando-se identificar estudos que tratem de GC, e mais especificamente sobre o compartilhamento do conhecimento no contexto da Segurança Pública, foi realizada uma consulta preliminar nas bases de dados obtendo-se:

SciELO com busca nas publicações dos últimos 5 anos. Para tal, utilizaram-se as seguintes palavras-chave, entre aspas: “gestão do conhecimento” *and* “segurança pública” sem nenhum resultado; “gestão do conhecimento” *and* “inteligência policial” sem nenhum resultado; e “compartilhamento do conhecimento” *and* “segurança pública” sem nenhum resultado. Em inglês os termos foram os seguintes: “*knowledge management*” *and* “*public security*” sem nenhum resultado; “*knowledge management*” *and* “*police intelligence*” sem nenhum resultado; e “*knowledge sharing*” *and* “*public security*” sem nenhum resultado.

Com relação à pesquisa a base de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) com busca nas publicações dos últimos 5 anos obteve-se: “gestão do conhecimento” *and* “segurança pública” um resultado; “gestão do conhecimento” *and* “inteligência policial” dois resultados; e “compartilhamento do conhecimento” *and* “segurança pública” sete resultados. Em inglês os termos foram os seguintes: “*knowledge management*” *and* “*public security*” com sessenta e cinco resultados; “*knowledge management*” *and* “*police intelligence*” com doze resultados; e “*knowledge sharing*” *and* “*public security*” com cinquenta e um resultados. Os resultados obtidos a partir da presença desses termos no título ou resumo das publicações estão dispostos no Apêndice A.

Assim sendo, percebeu-se, por meio da leitura dos títulos e resumos, que os trabalhos que discutem sobre GC na Segurança Pública, e além de escassos, não dão a devida atenção

para o compartilhamento de conhecimentos. Desta forma, justifica-se a realização da presente pesquisa, cujo aporte é dar luz a esta discussão no âmbito da atividade de ISP.

Ademais, com a realização do presente estudo, busca-se contribuir com a avaliação do compartilhamento de conhecimentos em ISP, acreditando-se que, com os resultados desta pesquisa, será possível melhorar a relação entre pessoas, processos e inovações em matéria organizacional, tendo importante relevância e contribuição social para o desenvolvimento dos processos no âmbito da atividade de ISP no Estado do Paraná.

1.2.2 Aderência do tema ao PPGCO

Dentre as linhas de pesquisas do Programa de Pós-graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações (PPGCO) da Universidade Cesumar (UniCesumar), a presente pesquisa está enquadrada na linha de pesquisa de Organizações e Conhecimento, a qual tem como objetivo “investigar, estudar e desenvolver pesquisas para o desenvolvimento e implantação de metodologias, políticas e soluções que auxiliem na identificação, organização, compartilhamento, difusão e aplicação do conhecimento nas organizações” (UNICESUMAR, 2019, s/p).

Isso ocorre tendo em vista que se desenvolve uma pesquisa interdisciplinar, em que se relacionam diferentes áreas do conhecimento, como direito, administração, gestão pública e GC no ambiente organizacional, com o propósito de analisar o compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de ISP do Estado do Paraná. Desta forma, a presente dissertação é totalmente aderente ao referido Programa, uma vez que o compartilhamento do conhecimento é um tema central da GC.

1.2.3 Estrutura da Dissertação

Para responder aos objetivos geral e específicos, a presente pesquisa se estrutura do seguinte modo: o primeiro capítulo aborda a introdução do tema e o problema a ser respondido, por seguinte, são apresentados os objetivos gerais, específicos, a justificativa de realização da pesquisa e sua relação com o PPGCO, finalizando com esta estrutura.

No segundo capítulo é apresentada a base teórica, que visa apresentar os principais conceitos da GC, bem como suas práticas e processos. Traz também a importância do compartilhamento do conhecimento, motivadores e inibidores desse processo e modelos de compartilhamento. Por seguinte, o referencial teórico aborda os conceitos de segurança pública, GC na segurança pública e considerações acerca da atividade de ISP.

No terceiro capítulo descreve-se a metodologia utilizada para a execução da pesquisa. Desse modo, contém a caracterização e delimitação da pesquisa e os aspectos éticos.

No quarto capítulo são apresentados os resultados obtidos e respectivas análises e no quinto relatam-se as conclusões do presente estudo, seguido das referências utilizadas.

Por fim, os apêndices trazem os elementos que foram essenciais para a pesquisa, apresentando tanto as entrevistas na íntegra quanto em formato de *corpus* textual.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo é composto pelos estudos em GC, dando suporte a seus conceitos, práticas e processos, com fulcro à compreensão das dimensões no tocante ao compartilhamento de conhecimentos. Ainda, é explorada a perspectiva da Segurança Pública sob a ótica da ISP e suas relações com a GC.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITOS, PRÁTICAS E PROCESSOS

A “Era da Informação” não corresponde meramente a um *slogan*, uma propaganda, mas, sim, a um fato, haja visto que a economia baseada no conhecimento estrutura-se em uma nova forma, ancorando-se em três pilares, a saber: 1) o conhecimento está impregnado em tudo o que se compra, se produz e se vende, sendo assim o fator mais importante de produção; 2) os ativos do conhecimento (capital intelectual) se tornaram mais importantes para as empresas do que os ativos financeiros e físicos; e 3) objetivando que se possa realizar maior prosperidade na nova economia, é fundamental que haja novas técnicas de gestão, tecnologias e estratégias (STEWART, 2002).

Assim, o interesse pelo conhecimento torna-se mais veemente ao se constatar que o valor de mercado de diversas empresas é inúmeras vezes maior do que seu patrimônio físico ou corpóreo, sendo que seus valores se tornam abruptos justamente devido ao seu valor intangível, como, por exemplo, a marca, a imagem, a capacidade de inovação, seus conhecimentos organizacionais etc. A posse deste conhecimento é resultado da incorporação da perspectiva de aprendizagem contínua e compartilhada (TONET; PAZ, 2006).

Quando se consideram as principais características da sociedade da informação e as configurações sociais que existiam no passado, torna-se perceptível que o desenvolvimento tecnológico, com suas características e particularidades, viabiliza a conectividade instantânea, o compartilhamento em tempo real e as redes existentes de disseminação e troca de informações. Deste modo, as possibilidades atuais contribuem para interligar ambientes múltiplos de trabalho a promover a disseminação de conteúdos informacionais de forma constante e progressiva (ALVES; BARBOSA, 2010).

Historicamente, a inovação foi essencial para a sobrevivência e manutenção das organizações durante duas das maiores crises econômicas existentes na história, a crise do

petróleo na década de 70 e a crise dos *subprime*¹ em meados de 2007 (GONTIJO, 2008). Evidente que não se adota uma noção de causa e efeito e que há sempre inúmeros fatores interligados aos eventos, mas, sem dúvida, estes são fatores de grande relevância, visto que, devido à escassez de recursos, foi necessário que as empresas se adaptassem. Além disso, toda proteção do conhecimento empresarial, que era característica do passado, acabou se tornando obsoleta (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Toda a base de conhecimento deve ser vista como um dos principais ativos de uma empresa, daí a capacidade de gerenciar com eficiência/eficácia estes ativos de conhecimento, quer seja criando, distribuindo ou disseminando, o qual passa a ser fator crítico de sucesso para que a empresa possa alcançar e manter uma vantagem competitiva em relação às concorrentes (COELHO; SOUZA, 2002, p.16-17).

Atualmente, para as empresas passou a ser “[...] virtualmente impossível impedir os concorrentes de copiar e até mesmo aperfeiçoar produtos e métodos de produção com razoável rapidez numa era caracterizada pela mobilidade [...]” (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p.19). Neste sentido, o conhecimento pode propiciar uma vantagem competitiva sustentável, sendo que as organizações, para se manterem ativas e competitivas no cenário global, necessitam utilizar-se do conhecimento existente e, assim, produzir inovações capazes de mantê-las em constante atualização, em um ciclo ilimitado de crescimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

A doutrina em GC tem mostrado que a vantagem competitiva está diretamente ligada à inovação, e revela ainda que esta é gerada por meio do conhecimento existente na própria organização, com a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A gestão do conhecimento fornece uma nova lente, através da qual a organização e o próprio processo de gestão podem ser vistos. Ela traz para o foco diferentes aspectos da organização, que, por sua vez, terão impacto tanto no que é gerenciado quanto em como isso é feito (BUKOVITZ; WILLIAMS, 2002, p. 367).

Embora não exista consenso, na doutrina, sobre o conceito de GC, visto que se modifica conforme as distintas perspectivas, características e objetivos a que se propõe, no Quadro 1 são apresentados alguns dos principais conceitos desse tema.

¹ Trata-se da crise financeira causada pela desvalorização dos derivativos das hipotecas *subprime*, desencadeada pela reversão do último ciclo de construção residencial dos EUA, tornando-se crise sistêmica graças a inúmeros fatores, como por exemplo: a rede de seguros formada a fim de que protegesse as hipotecas securitizadas; as latentes relações especulativas criadas com mercado de *hedge*; a liberalização e desregulamentação dos mercados financeiros etc. (GONTIJO, 2008).

Quadro 1 - Conceitos de GC

Autor	Conceito
Wiig (1993)	É uma estrutura conceitual que contempla todas as atividades e perspectivas necessárias para obter uma visão geral, lidar e tirar os benefícios de todos os ativos do conhecimento nas organizações.
Nonaka e Takeuchi (1997)	É um processo pelo qual as organizações buscam novas formas de criar e expandir o conhecimento.
Sveiby (1998)	É a arte e o processo de gerar valor, a partir dos ativos intangíveis da organização.
Davenport e Prusak (1999)	É o conjunto de ações que envolve identificar, gerenciar, capturar e compartilhar as informações da organização.
Alavi e Leidner (2001)	Envolve diferentes etapas, interdependentes e relacionados à criação, captura, armazenamento e compartilhamento do conhecimento, sendo um fenômeno contínuo, complexo e dinâmico.
Bukowitz e Williams (2002)	É o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.
Probst, Raub e Romhardt (2002)	São métodos para influenciar os ativos intelectuais da organização e orientar seu desenvolvimento.
Stewart (2002)	Consiste em identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos.
Servin (2005)	É realizada através de três componentes básicos: pessoas, processos e tecnologia.
Terra (2005)	Passa pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associados aos processos de criação e aprendizagem.
Bejarano <i>et al.</i> (2006)	É um conjunto de métodos para aquisição, atualização, armazenamento, disponibilização, manutenção da qualidade e uso do conhecimento que utiliza tecnologias e estruturas organizacionais para sua realização.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Stewart (2002) desenvolve a perspectiva de que as atividades de GC envolvem uma gama de constructos, como, por exemplo, a mensuração do capital intelectual, construção de banco de dados, formação de bibliotecas corporativas, constituição de intranets, compartilhamento de melhores práticas, promoção de programas de treinamento, instalação de *groupware*, liderança de mudanças culturais, estímulo à colaboração, criação de organizações virtuais, entre outros. Assim, a valorização do conhecimento em meio as organizações corresponde ao maior ativo organizacional favorecendo sua sobrevivência diante das constantes adaptações de mercado.

Considerando-se que dados, informações e conhecimentos são conceitos que em si possuem elementos de conectividade, especialmente no tocante à materialização de seus aspectos centrais, e que o senso comum, por vezes, considera a Gestão da Informação (GI) e a GC como sinônimos, torna-se necessário conceituar a GI e identificar o que a diferencia da GC. Nesse sentido, segundo Detlor (2010, p. 103):

O gerenciamento de informações é o gerenciamento dos processos e sistemas que criam, adquirem, organizam, armazenam, distribuem e usam informações. O objetivo do gerenciamento de informações é ajudar pessoas e organizações a acessar, processar e usar informações de maneira eficiente e eficaz. Isso ajuda as organizações a operar de maneira mais competitiva e estratégica, e ajuda as pessoas a realizarem melhor suas tarefas e se tornarem mais bem informadas.

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

Ainda neste sentido, Davenport e Prusak (1998) apresentam que dados, informações e conhecimento são conceitos que não se confundem. Dados são “um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 2); a informação tem por finalidade “mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre o seu julgamento e comportamento” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 4); e conhecimento é “uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6).

Assim, entende-se que, embora a GI tenha papel significativo para inúmeras organizações no atual cenário, e que exista uma parte significativa da GI dentro da GC, a GC tem tarefas distintas, quais sejam, promover a criação do conhecimento, bem como administrar os processos de compartilhamento e aplicação do conhecimento (DAVENPORT; MARCHAND; DICKSON, 2004).

A interação entre as disciplinas de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento contribui para o desenvolvimento de uma visão mais holística da GI. A Gestão do Conhecimento, ao considerar o fator humano como essencial em sua disciplina, parece ter influenciado o reforço deste aspecto por muitos autores da GI. Assim, o elemento humano, visto antes como um dos recursos da GI, passou a ser considerado o foco principal das práticas de gerenciamento informacional (MARTINS, 2014, p. 45).

Andretto (2020) relata que há inúmeras práticas de GC que podem contribuir para a melhoria do conhecimento organizacional, dentre as quais destacam-se: narrativas, *mentoring*, melhores práticas, *benchmarking*, revisão por pares, lições aprendidas, memória organizacional e mapeamento do conhecimento. O Quadro 2 descreve essas práticas de GC.

Quadro 2 - Práticas de GC

Práticas de GC	Descrição	Autor
<i>Benchmarking</i>	“Busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização”.	Batista <i>et al.</i> , (2005, p. 85).
Lições Aprendidas	“São relatos de experiências nas quais se registram o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo”.	Batista (2006, p. 21).
Melhores Práticas	“Refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes”.	Batista (2006, p. 60).
Memória Organizacional	“É uma prática que também permite o rápido acesso ao conhecimento de domínio da organização”.	Dorow (2017, p. 248).
<i>Mentoring</i>	“É uma modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo”.	Batista (2006, p. 15).
Mapeamento do Conhecimento	“É o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo”.	Batista <i>et al.</i> , (2005, p. 20).
Narrativas	Propicia a transferência de imagens mentais entre narrador e audiência através da história, construída com a linguagem oral. “Essas imagens mentais permitem um contexto compartilhado entre narrador e audiência, constituindo uma base para a comunicação”.	Lipman (1999, p. 17).
Revisão por Pares	“É um processo utilizado na publicação de artigos e na concessão de recursos para pesquisas. Consiste em submeter o trabalho científico ao escrutínio de um ou mais especialistas do mesmo escalão que o autor, que na maioria das vezes se mantêm anônimos. Esses revisores anônimos frequentemente fazem comentários ou sugerem a edição do trabalho analisado, contribuindo para a qualidade do mesmo.”	Enago (2020, s.p.)

Fonte: Andretto (2020, p. 49-50).

Nonaka e Takeuchi (2008) ensinam que o conhecimento pode ser dividido, conforme sua dimensão epistemológica, em tácito e explícito, os quais interagem e se intercambiam nas atividades criativas humanas. Tais conhecimentos se interligam em um contínuo fluxo criativo de aprendizagem, tendo como características as seguintes definições:

O termo *tácito* deriva do latim, significando “silencioso ou secreto” - conhecimento tácito é aquele que as pessoas têm, mas não se manifestam de forma expressa. É o complemento do conhecimento explícito. *Explícito*, também do latim, significa “desdobrado, revelado”, é o mesmo que aberto, arrumado, explicado. Quase denota “documentado”. Ao fim dos textos em latim, os acadêmicos medievais costumavam escrever “explícito” – ou seja, para o conhecimento geral, livro aberto (STEWART, 2002, p. 187).

Para Nonaka e Takeuchi (2008), este dinamismo existente está ligado de forma intrínseca à perspectiva de que a criação e expansão do conhecimento se dá por meio da interação social entre o conhecimento tácito e explícito. Assim sendo, esta íntima ligação se revela em um processo constante de integração.

Ainda conforme os autores (2008), o processo de criação do conhecimento é dividido em quatro modos de conversão do conhecimento, a saber:

- i. socialização - consiste no processo de compartilhamento de experiências sem necessariamente utilizar-se da linguagem, mas sim da observação, imitação e prática;
- ii. externalização - trata-se do processo em que o conhecimento tácito é convertido em explícito, tomando formas específicas como conceitos, modelos etc.;
- iii. combinação - trata do processo pelo qual a conversão do conhecimento envolve a combinação de diferentes elementos explícitos; e
- iv. internalização - corresponde ao processo de incorporação do conhecimento, ou seja, o conhecimento explícito torna-se tácito.

Na Figura 1 é possível perceber o modo pelo qual os quatro modos de conversão do conhecimento estão integrados.

Figura 1: Espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008).



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 69)

Para Nonaka e Takeuchi (2008), o compartilhamento de conhecimentos faz parte de um processo no qual sua criação pode ser explorada de duas formas, ontológica e epistemológica. No que diz respeito à dimensão ontológica, ela é explorada de uma forma rígida, ou seja, o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos, sendo que a organização em si só cria conhecimentos organizacionais pela “cristalização” do conhecimento desenvolvido por parte dos indivíduos que compõem a organização. Na dimensão epistemológica, os autores dividem o conhecimento em tácito e explícito. O conhecimento tácito acontece de forma pessoal, difícil de ser comunicado; o explícito é o conhecimento traduzido em linguagem formal e sistemática. No Quadro 3 estão relacionadas as características do conhecimento tácito e explícito.

Quadro 3 – Conhecimento tácito e explícito

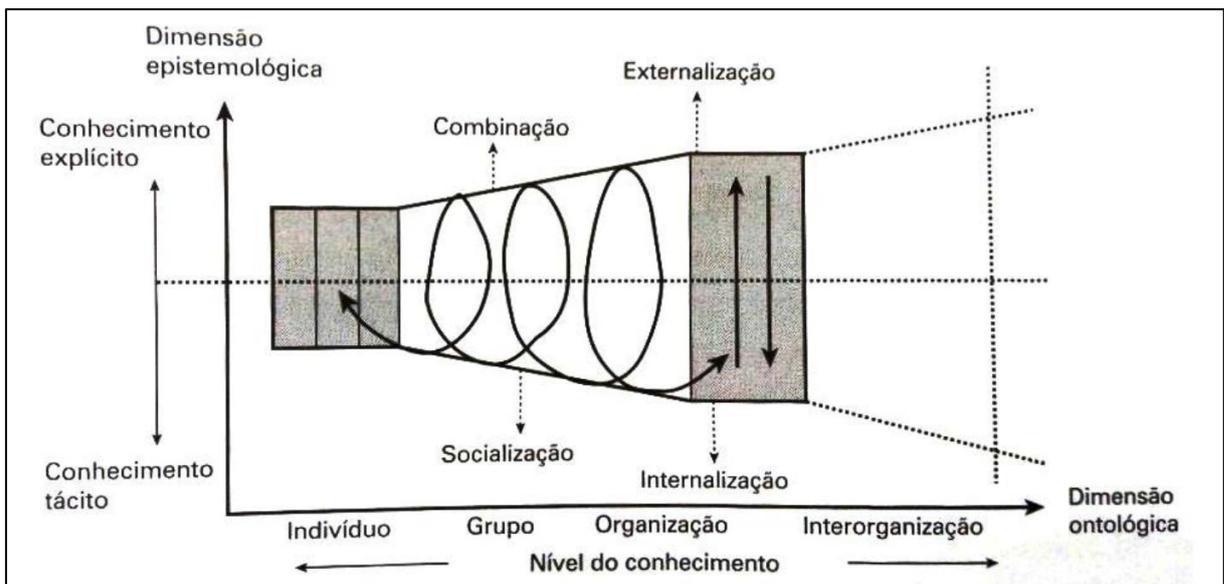
Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
Subjetivo	Objetivo
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Apesar de serem duas classificações distintas, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que os dois tipos de conhecimento são complementares. Segundo os autores, é através da interação social entre eles que ocorre a criação do conhecimento humano. É a interação entre os tipos de conhecimento e indivíduos que os autores denominam de “conversão do conhecimento”.

Assim, pode-se perceber que os modos de conversão do conhecimento envolvem necessariamente o compartilhamento de conhecimentos para que, assim, este se torne organizacional, conforme a dimensão ontológica do conhecimento. Ou seja, “os vários processos de conversão entre conhecimento tácito e explícito ocorrem num ciclo ascendente de comunidades de interação, do indivíduo até pontos de contato da organização com o ambiente” (TERRA, 2000, p. 68). Desta forma, a criação do conhecimento está adstrita ao indivíduo, sendo o grupo um meio sintetizador, elencando os conhecimentos úteis a serem absorvidos e compartilhados, e a organização um elemento amplificador do conhecimento. Na Figura 2 é ilustrada a espiral da criação do conhecimento organizacional.

Figura 2: Espiral da criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (2008)



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 70)

O compartilhamento de conhecimentos é fundamental para a criação do conhecimento, é um processo que sofre forte influência da cultura organizacional (MCDERMOTT; O'DELL, 2001) e tem sido considerado por diversos autores um dos aspectos que mais contribuem para o desenvolvimento organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Para Hendriks (1999), o compartilhamento de conhecimentos pode ser identificado como um dos principais focos da

GC, visto que o processo promove a ligação entre o conhecimento individual (tácito) e explícito, promovendo que este conhecimento se transforme em fator organizacional.

Lin (2007, p. 135) relata que o “compartilhamento de conhecimento pode ser considerado um processo importante nas organizações, porque é fundamental para a geração de novas ideias e desenvolver novas oportunidades por meio da socialização”. Além disso, o compartilhar vai muito além de apenas disseminar conhecimento, pois promove a criação de novos conhecimentos, favorece a socialização e o desenvolvimento organizacional, visto que a capacidade de produzir conhecimentos, a partir do compartilhamento, facilita o processo de aprendizagem e aperfeiçoa a capacidade estratégica, atingindo melhores resultados (FREIRE; FURLAN; SILVEIRA, 2018).

Dada a importância do compartilhamento de conhecimentos para as organizações, especialmente no tocante ao seu desenvolvimento, a próxima seção procura aprofundar o entendimento sobre esse processo no âmbito da GC.

2.1.1 Compartilhamento de conhecimentos

O compartilhamento de conhecimentos é um dos aspectos que mais contribuem para o desenvolvimento organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1999). Por vezes, os termos transferência, disseminação, transmissão, difusão, compartilhamento e troca são tratados pela doutrina como sinônimos, seja do individual para o coletivo, organizacional e entre organizações (OSINSKI; ROMAN; SELIG, 2015), embora na prática seus conceitos sejam diversos.²

Identificado como um dos principais processos da GC, o compartilhamento do conhecimento promove a ligação entre o conhecimento individual (tácito) e o conhecimento coletivo ou organizacional (HENDRIKS, 1999). Quando os conhecimentos são compartilhados, otimizam-se os recursos, uma vez que compartilhar aquilo que já se tem dominado poupa os dispêndios da organização (TONET; PAZ, 2006), favorecendo, assim, a concentração nas necessidades que carecem de atenção.

Quando se pensa na perspectiva de compartilhamento de conhecimentos, entende-se que estes se tornam cada vez mais essenciais para a fluidez organizacional, visto que o valor não está na posse, mas, sim, no compartilhamento (STEWART, 1998). É importante destacar que

² Como forma de padronização, este trabalho utilizará o termo “compartilhamento”, abrangendo assim suas variações.

o compartilhamento pode ser dividido em duas categorias, o interorganizacional, aquele no qual o conhecimento é compartilhado de dentro para fora da organização, e o intraorganizacional, aquele em que o compartilhamento ocorre no âmbito interno da organização.

Para que o compartilhamento do conhecimento aconteça, faz-se necessário que existam elementos que estimulem os indivíduos a compartilharem os seus conhecimentos e promovam a interatividade e conectividade entre os membros de uma organização, a fim de que a aprendizagem individual e organizacional seja acelerada. Salienta-se também a importância de um ambiente de trabalho favorável ao compartilhamento e uma cultura de compartilhamento vigente (ANDRETTO, 2020, p. 30).

Wilbert *et al.* (2014) consideram que o compartilhamento de conhecimentos acaba envolvendo não apenas a identificação e disponibilização de técnicas, ferramentas e tecnologias normalmente recomendadas para o processo, mas também a cultura favorável, os fatores estruturais, motivacionais e humanos. Com relação ao fator humano, Sveiby (1998, p. 9) relata que “as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas - quer tangíveis ou intangíveis - são resultado das ações humanas”. Corroborando com a afirmação, Ipe (2003) entende que a capacidade organizacional para alavancar o seu conhecimento, de forma efetiva, é totalmente dependente de seus recursos humanos. Entretanto, no que diz respeito aos fatores estruturais, Wilbert *et al.* (2014) entendem que a organização deve possuir ferramentas e elementos (estruturais) que possibilitem o compartilhamento de conhecimentos.

Nodari *et al.* (2014, p. 1) consideram que o compartilhamento de conhecimento interorganizacional é “o processo que possibilita a aprendizagem mútua entre empresas, e é composto pela aprendizagem entre indivíduos de diferentes organizações e pela conversão da aprendizagem individual em aprendizagem organizacional”. Os autores consideram ainda que:

Empresas estão muito mais propensas a participar de uma relação de compartilhamento de conhecimento que os indivíduos, isto é, os benefícios obtidos através da doação de conhecimento a empresas parceiras resultam em uma possibilidade de coleta da própria empresa, já que, à medida que a empresa parceira coleta o conhecimento, mais ela estará disposta a doar, aumentando a coleta da empresa receptora. O estabelecimento dos processos de doação e coleta de conhecimento, por sua vez, funciona como facilitador para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. (NODARI *et al.*, 2014, p. 3).

Pérez (2017) afirma que as organizações fortalecem seu aprendizado por meio da colaboração com outras organizações, nas quais a inovação está associada às rotinas de trocas de conhecimento, sendo que, por vezes, os intentos inovativos são produtos de trabalho de

indivíduos de diferentes organizações trabalhando em conjunto, promovendo uma relevante vantagem competitiva sobre as demais. Para Christensen (2007), o principal objetivo do compartilhamento de conhecimentos é a criação de novos conhecimentos através da combinação ou melhoria de conhecimentos existentes. Ainda neste sentido, conforme afirmam Murray e Peyrefitte (2007), a transferência do conhecimento é uma das formas mais significativas pela qual os elementos humanos de uma organização aprendem e criam conhecimentos.

O compartilhamento de conhecimentos torna-se mais do que um processo, sendo considerado quase um instinto, sendo este essencial nas crises, sob a perspectiva de possibilitar a difusão do conhecimento em meio as organizações, permitindo, assim, o aprimoramento de habilidades e a prospecção de talentos para o epicentro do problema. Além disso, reforça a confiança, o capital social, a moral e a cultura, independente do imperativo do negócio (STEWART, 2002).

Conforme afirmam Nonaka e Takeuchi (2008, p. 203), “a criação do conhecimento interorganizacional é um nível ontológico importante de criação do conhecimento, depois do indivíduo, do grupo e da organização”. Desta forma, entende-se que o compartilhamento de conhecimentos com o mundo exterior é a última fase do processo de criação do conhecimento, construindo, assim, “redes de conhecimento”, e que tais relações podem ser de curta ou longa duração, necessitando de um *ba*, ou espaço para que ocorra a interação entre as diferentes organizações, encorajando o engajamento no processo espiralado de criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

No que diz respeito ao compartilhamento de conhecimentos, Nonaka e Takeuchi (1997, p.92) mencionam que,

para que se crie conhecimento organizacional, é preciso que um conceito criado por um indivíduo ou por um grupo seja compartilhado por outros indivíduos que talvez não precisem do conceito imediatamente. O compartilhamento de informações redundantes promove o compartilhamento do conhecimento tácito, pois os indivíduos conseguem sentir o que os outros estão tentando expressar.

Corroborando esse entendimento, Szulanski (1996) defende que durante a transferência do conhecimento tácito não pode haver falhas de comunicação entre o receptor e a fonte da mensagem. Assim, espera-se que haja uma linguagem comum, de forma a garantir seu pleno entendimento. Resta claro que em determinados momentos, o conhecimento oportuno não dispõe de tempo suficiente para sua explicitação física, gerada por meio de relatórios ou outros documentos, necessitando que haja o compartilhamento verbal das necessidades de se conhecer.

Assim, espera-se que a linguagem e a compreensão entre o transmissor e receptor seja livre de fatores que possam atrapalhar o entendimento.

McDermott e O'Dell (2001) consideram que as empresas que implementam o compartilhamento à sua cultura organizacional permitem que este seja incorporado aos valores fundamentais da organização, incentivando que o processo seja realizado independentemente do nível hierárquico. Assim, percebe-se que o conjunto dos elementos envolvidos possibilita a obtenção de melhores resultados para a organização como um todo.

Neste sentido, o compartilhar vai muito além de apenas fornecer conhecimentos, pois promove a criação de novos conhecimentos, favorece a socialização e o desenvolvimento organizacional, uma vez que a capacidade de produzir conhecimentos, a partir do compartilhamento, facilita o processo de aprendizagem e aperfeiçoa a capacidade estratégica, atingindo melhores resultados (FREIRE; FURLAN; SILVEIRA, 2018). Buscando aprofundar a pesquisa no tocante ao compartilhamento de conhecimentos em GC, a próxima seção visa compreender os motivadores e inibidores que compõem o processo.

I - Motivadores

Dorow (2017) identifica que há uma grande lacuna teórica no tocante a pesquisas, especificamente na área de compartilhamento do conhecimento, entre os indivíduos nas organizações. Nesse sentido, a autora aponta que as evidências empíricas apenas deram início à compreensão de algumas das dinâmicas complexas relacionadas ao compartilhamento existente nos processos. Desse modo, para a compreensão do compartilhamento do conhecimento, faz-se necessário compreender quais são os fatores motivacionais que estão diretamente relacionados com esse processo.

Ao se discutir sobre esses motivadores, entende-se que se trata de “uma série de fatores, de natureza afetiva, intelectual ou fisiológica, que atuam no indivíduo, determinando-lhe comportamento” (MICHAELIS, 2020, s.p.), ou seja, trata-se dos elementos que influenciam na vontade de realizar determinado comportamento. Quanto à inibição, é entendida como a “condição mental e psicológica que inibe ou limita ação, que cria hesitação e resistência e até mesmo proibição a certos atos ou sentimentos” (MICHAELIS, 2020, s.p.). Neste sentido, os inibidores podem ser considerados fatores impeditivos para que ocorra determinado comportamento.

Alves e Barbosa (2010) destacam que as principais influências para o compartilhamento dentro das organizações estão relacionadas à cultura organizacional, à motivação pessoal, à

confiança e reciprocidade, aos mecanismos de compartilhamento da informação, ao poder e ao *status* e às premiações ou sistemas de recompensa.

Em se tratando da cultura organizacional, tem-se como “um sistema de significados compartilhados mantidos por seus membros que distingue a organização de outras organizações. Esse sistema de significados compartilhados é (...) um conjunto de características chave que a organização valoriza” (ROBBINS, 1999, p. 374). Em outras palavras, pode ser entendido como o reflexo de valores, experiências, normas e práticas, em geral estruturadas pelos princípios organizacionais. A cultura organizacional permite que o processo de compartilhamento seja algo envolto em uma perspectiva que parte do institucional para o pessoal e, de forma consequente, em uma percepção de que se trata de elemento natural em meio aos colaboradores.

Terra (2005) apresenta que, em se tratando de confiança entre os recursos humanos, pode-se destacar os elementos de confiança (a) na competência do trabalho dos colegas; (b) no sentido de não esconder ou sonegar informações; (c) de que se possam prevalecer atitudes de crítica construtiva; e (d) de que, em se tratando de desentendimentos, estes sejam tratados de forma transparente e profissional. Conforme Alcará *et al.* (2009), a confiança permite a quebra de barreiras, pois possibilita a interação entre as pessoas, sendo, portanto, um fator preponderante para que o compartilhamento de conhecimentos ocorra de forma eficaz. Já Roberts (2000) considera confiança, como o vínculo existente entre indivíduos e organizações interligadas diretamente a capacidade de compartilhar inúmeros conhecimentos de forma mútua, construído sobre um contexto social e cultural compartilhado.

No que diz respeito à reciprocidade, é entendida como um elemento de especial atenção no que diz respeito ao compartilhamento de conhecimentos, visto que ao compartilhar permeia-se a crença de que receberá algo em troca, ou seja, a troca se torna bidirecional. A reciprocidade permite afastar o medo de exploração entre os indivíduos, potencializando a perspectiva de troca (ALVES; BARBOSA, 2010). Lin (2007) considera que é indispensável a colaboração entre equipes permeada pela confiança e reciprocidade, sendo que tais premissas são totalmente dependentes para o compartilhamento nos ambientes de trabalho.

Em se tratando do valor e poder do conhecimento, é perceptível que os indivíduos, ao perceberem a importância de determinado conhecimento, confirmam-lhe *status*, sendo comumente passível de retenção, visto que tal conhecimento lhe confere uma vantagem perante os outros (DAVENPORT; PRUSAK, 1997). Ainda, conforme Alves e Barbosa (2010), a perspectiva de obter prestígio é capaz de favorecer a busca por promoção individual em relação aos objetivos coletivos da própria organização, assim, o prestígio permeia o diferencial, a concepção de superioridade e poder que o conhecimento representa.

Com relação ao altruísmo, embora o conceito seja de difícil explicitação, por se tratar de análise comportamental, pode ser considerado, conforme Lin (2007), como o sentimento de prazer em ajudar outrem. Corroborando essa perspectiva, Hu e Liu (2003) consideram o altruísmo como um ato em que o indivíduo cede e disponibiliza bens ou serviços a outrem sem que haja a perspectiva de compensação ou recompensa. Trata-se, assim, da satisfação gerada em ajudar o próximo. Muitas vezes tal premissa se configura como um sentimento em que não se espera recompensas exteriores, pois a satisfação é pessoal.

Já a autoeficácia pode ser considerada como o julgamento do indivíduo sobre a sua capacidade no desempenho de atividades específicas, sendo, assim, o sentimento de crença na capacidade pessoal de resolver tarefas ou trabalhos (BANDURA, 1989). Barros e Batista (2010, p.1) consideram a autoeficácia como “a crença que o indivíduo tem sobre sua capacidade de realizar com sucesso determinada atividade”.

Alves e Barbosa (2010, p. 7) entendem que “a motivação pode ser considerada como o produto entre as características do indivíduo e da situação – e todas as variáveis – que os envolvem”. Ou seja, a motivação é o elemento base que permite a ação de vontade de compartilhar, evidente que a motivação está necessariamente relacionada a fatores que se interligam, como, por exemplo, a cultura organizacional e os valores que ela representa.

Dentre os fatores peculiares a serem considerados no processo de compartilhamento de conhecimentos, Lemos (2008) aponta os seguintes: o tempo, a confiança e a linguagem. O tempo é um fator imprescindível, visto que o conhecimento tácito necessita de tempo para refletir, experienciar e refletir sobre os conhecimentos (HALDIN-HERRGARD, 2000). A confiança sendo a responsável por permitir que não haja suspeição quanto ao propósito e utilidade do conhecimento. Em se tratando da linguagem, Lemos (2008) considera que esta é essencial para a compreensão do que está sendo compartilhado.

Dentre os aspectos que envolvem o compartilhamento, Alves (2005) menciona que existem fatores denominados “variáveis do grupo”, que possuem grande influência no processo. Essas variáveis englobam, em seus aspectos: consciência de grupos *versus* inconsciente coletivo; propósitos e objetivos comuns; forças interiores *versus* pressões externas; coesão e uniformidade de comportamento; conflito de interesses; nível da tarefa (refinamento) *versus* nível dinâmico (primitivismo); liderança; autoridade; poder, dominação e coerção, os quais são explicitados no Quadro 4.

Quadro 4 - Variáveis do grupo conforme Alves (2005).

Variáveis	Conceito
Consciência de grupo <i>versus</i> inconsciente coletivo	Destaca-se a perspectiva de que o grupo se percebe como unidade e buscam uma unificação consciente, mas que também algumas condutas comportamentais são resultado de fenômenos psicológicos inconscientes, determinando condutas de grupo.
Propósitos e objetivos comuns	Corresponde ao estabelecimento de objetivos, bem como de propósitos, a serem atingidos de forma conjunta, assim surge uma dependência mútua na satisfação de necessidades para que se possa atingir de forma conjunta os resultados.
Forças interiores <i>versus</i> pressões externas	São oriundas de experiências e conhecimentos, necessidades, motivações e expectativas dos diferentes membros dos grupos, bem como da percepção da realidade. Já pressões externas correspondem às exigências e pressões exercidas por autoridades ou hierarquias superiores, das estruturas sociais, econômicas, políticas etc.
Coesão e uniformidade de comportamento	Corresponde ao vínculo de dependência dos membros do grupo, possibilitando que assim se uniformize comportamentos visando a obtenção de resultados conjuntos.
Conflito de interesses	Trata-se da dissonância entre competição e cooperação no sentido de que a individualidade e a liberdade de expressão influem no comportamento.
Nível da tarefa (refinamento) <i>versus</i> nível dinâmico (primitivismo)	Corresponde ao nível de envolvimento e comprometimento dos grupos.
Liderança	Corresponde às ações a fim de que o grupo consiga concretizar seus objetivos em uma perspectiva integradora.
Autoridade	Entendida como o exercício de controle dos subordinados com as diretrizes consideradas superiores.
Poder, dominação e coerção	Trata-se da imposição de vontade com a finalidade de que as determinações sejam cumpridas, seja por meio de sanções ou de obediência.

Fonte: Adaptado de Alves (2005).

Conforme Ipe (2003), a motivação pode ser intrínseca ou extrínseca. Quanto à motivação intrínseca (interna), está voltada para a necessidade de competências e autodeterminação. Entretanto, no tocante à motivação extrínseca (externa), o ato de compartilhar é ampliado pela noção dos valores percebidos e dos benefícios que a ação traz. Desta forma, compreende-se que os objetivos comportamentais extrínsecos são motivados pela perspectiva de obtenção de recompensas organizacionais ou benefícios recíprocos.

Bowditch (1992) destaca que a motivação intrínseca é essencialmente a motivação pelo próprio trabalho, ou seja, um desejo de trabalhar pelo próprio prazer e satisfação de cumprir a missão; a extrínseca refere-se essencialmente a um tipo de relação entre meios e fins, ou seja, quando se realizam certas atividades ou se adotam determinados comportamentos para receber a recompensa desejada.

Ipe (2003) apresenta ainda determinados fatores que influenciam na capacidade de compartilhamento de conhecimentos, sendo estes sob a perspectiva de elementos como: (a) a natureza do conhecimento (tácito ou explícito); (b) o valor do conhecimento conforme as relações de poder e *status* do receptor; (c) as motivações externas e internas; e (d) a cultura do ambiente de trabalho, assim como as oportunidades para o compartilhamento (formal ou informal). A autora ainda deixa claro que a ausência destes elementos não impede que haja o compartilhamento, mas que tais fatores inter-relacionados criam ambientes ideais para o compartilhamento de conhecimentos em meio a organização.

Desta maneira, observa-se que o comportamento humano é influenciado por tipos diversos de motivação, tanto extrínsecas quanto intrínsecas.

Em relação às motivações extrínsecas, Kankanhalli *et al.* (2005) as divide em recompensa organizacional, imagem e reciprocidade. Quando existem benefícios organizacionais envolvidos ou recompensas, os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento. Para Cohen (1998), no ato do compartilhamento, os indivíduos buscam reciprocidade, ou seja, quando praticam o ato de compartilhar, esperam algo em troca em contrapartida. Sobre a motivação imagem, ela está ligada com o aspecto da reputação. Desta forma, a melhoria da reputação e imagem é um fator primordial para que os colaboradores se envolvam no processo de compartilhar o conhecimento (KANKANHALLI *et al.*, 2005).

No nível de motivações intrínsecas, destaca-se a autoeficácia, que colabora para aumentar os níveis de conhecimento e segurança dos indivíduos (CONSTANT *et al.*, 1994). Ipe (2003) corrobora quando aborda que essa contrapartida é influenciada pelo *status* do receptor e do emissor do conhecimento, pelo fator da confiança entre o emissor e o receptor e pelo poder de ambos. Outro fator é o benefício em gostar de ajudar ao próximo, motivação que tem origem no conceito de altruísmo (KANKANHALLI *et al.*, 2005). Essa motivação está relacionada com o prazer na realização do trabalho, quando o indivíduo se sente pertencente a organização. O Quadro 5 demonstra algumas dessas motivações e respectivos autores que discutem sobre o assunto.

Quadro 5 - Motivações extrínsecas e intrínsecas para o compartilhamento do conhecimento

Motivação	Autores
Reciprocidade	Cohen (1998); Ipe (2003); Cabrera e Cabrera (2005); Lin (2007).
Confiança	Ipê (2003); Cabrera e Cabrera (2005); Riege (2005); Lin (2007); Alcará <i>et al.</i> (2009);
Altruísmo	Kankanhalli <i>et al.</i> (2005); Lin (2007); Matić <i>et al.</i> (2017).
Autoeficácia	Cabrera e Cabrera (2005); Kankanhalli <i>et al.</i> (2005).
Orientação para aprendizado	Matzler e Mueller (2012).

Poder, <i>status</i> , reputação e prestígio	Ipê (2003); Alcará <i>et al.</i> (2009); Alves e Barbosa (2010); Witherspoon <i>et al.</i> (2013); Dorow (2017).
--	--

Fonte: Andretto (2020, p 32)

Dyer e Nobeoka (2000) descrevem que existem ações que são vitais para que se possa ampliar a perspectiva do compartilhamento de conhecimentos, como, por exemplo, a clareza dos objetivos da organização, a promoção de eventos sociais, além da disposição estratégica dos colaboradores dentro do ambiente organizacional, tornando-se, assim, facilitadores para o compartilhamento. A clareza dos objetivos da organização permite entender o que se espera quando no desempenho da função, facilitando que, conforme as necessidades emergentes, atenha-se ao foco do que está proposto, possibilitando que o compartilhamento seja uma constante. No tocante à viabilização de eventos sociais, tem-se que estes promovem maior socialização, sendo um elemento preponderante para o fortalecimento das relações sociais e ampliação das redes de contatos, propiciando o compartilhamento de conhecimentos, seja de modo formal ou informal. Com relação à disposição estratégica dos colaboradores, corresponde à facilidade de integração entre áreas afins, possibilitando que o conhecimento e suas fontes estejam acessíveis e próximos.

Matzler *et al.* (2011) consideram ainda como importante fator para o compartilhamento de conhecimentos está o desejo de aprender, visto que, conforme os autores, pessoas com interesse pelo aprendizado são mais propensas a compartilhar. Assim, torna-se um fator preponderante de motivação intrínseca. Garcia (2008), no mesmo sentido, reforça que a predisposição para o aprendizado é fundamental para a incorporação do conhecimento eventualmente disponível por outros modos de conversão.

II - Inibidores

Apesar dos diversos motivadores capazes de influenciar no comportamento humano para que o compartilhamento do conhecimento ocorra, como confiança, reciprocidade, altruísmo, entre outros, é possível destacar que existem aspectos negativos, também denominados de barreiras, que impedem que o conhecimento seja compartilhado. Essas barreiras podem ser entendidas como tudo aquilo que dificulta, impede ou até mesmo bloqueia o compartilhamento dos conhecimentos. Conforme apresentado, o compartilhamento torna-se um elemento fundamental para que a organização consiga transformar conhecimentos tácitos em explícitos e vice-versa, assim, em conhecimentos organizacionais, possibilitando que a

organização possa beneficiar-se de inúmeras formas, seja na melhoria de seus processos, no desenvolvimento inovativo ou até mesmo no seu processo de gestão organizacional.

Nadason, Saad e Ahmami (2017) e Riege (2005) consideram que são três as principais barreiras para o compartilhamento de conhecimentos, individuais, tecnológicas e organizacionais. No que diz respeito às barreiras individuais, segundo Riege (2005), elas têm como principais expoentes a falta de relacionamento interpessoal e a baixa habilidade de comunicação, além da baixa consciência do valor, bem como dos benefícios que o conhecimento possui. Outro ponto que deve ser considerado é a ineficiência em apreender com os erros com o propósito de melhorar a própria aprendizagem organizacional, fornecendo *feedbacks*, avaliando e capturando conhecimentos.

Quanto às barreiras organizacionais, tem-se que a criação de ambientes adequados e propícios para o compartilhamento é fator que contribui de forma exponencial (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Tais ambientes são criados por meio de um planejamento, no qual as organizações adotam estilos, estruturas, processos gerenciais e ações coordenadas a fim de que se possa permitir o compartilhamento de conhecimentos (ANDRETTO, 2020).

Riege (2005) considera que, além da carência de recompensas e benefícios transparentes, no tocante às barreiras organizacionais, as culturas organizacionais totalmente centradas no cumprimento de regras, procedimentos e obrigações de forma inflexível restringem o compartilhamento de conhecimentos. Além disso, ressaltam os autores que a própria restrição das comunicações e entraves no fluxo de informações por meio da hierarquia e burocracia prejudica o desenvolvimento de ações que possibilitem o compartilhar.

Em se tratando de barreiras tecnológicas, tem-se claro que a tecnologia é um elemento fundamental para a incorporação de novos conhecimentos, visto que o desenvolvimento de potenciais tecnológicos e de informação, como, por exemplo, a internet, possibilita um grande repertório de informações e conhecimentos acessíveis à sociedade. Entretanto, a grande quantidade de informações também traz preocupação com o que é de fato autêntico e com as falsas informações. Lin (2007) considera que este avanço tecnológico possibilita e apoia o intercâmbio de conhecimentos, visto que possibilita o aprendizado constante, trabalhos em conjunto (ainda que remotos), auxiliando no compartilhamento de conhecimentos.

Riege (2005) argumenta que embora a tecnologia possa ser importante catalisador no processo de compartilhamento de conhecimentos, existem inúmeras barreiras tecnológicas, tais como: falta de comunicação e demonstração de vantagens; carência de apoio técnico e de manutenção; expectativas irreais sobre o uso da tecnologia; falta de integração com relação aos sistemas e processos de TI, entre outros. No tocante às barreiras tecnológicas nas organizações

públicas brasileiras, Batista (2006) afirma que, dentre os problemas encontrados, estão a deficiência na estrutura computacional, de redes, e sistemas e baixo investimento em tecnologias voltadas para que haja maior facilidade de aprendizado e colaboração.

Outro fator indispensável a ser tratado é o de que o “conhecimento é poder”, dando ao portador do conhecimento a sensação de superioridade em relação aos demais (ALCARÁ *et al.*, 2009). Assim sendo, trata-se de uma grande barreira para o processo de compartilhamento.

O pensador e filósofo francês Michel Foucault buscou, em algumas de suas obras, discutir as relações de conhecimento e poder nas sociedades modernas. De acordo com Foucault (2004), existe uma relação direta entre o conhecimento e o poder dentro do contexto das coletividades. Isto porque “o poder produz saber (...), não há relação de poder sem constituição correlata de um campo de saber, nem saber que não suponha e não constitua ao mesmo tempo relações de poder (FOUCAULT, 2010, p.30).

Desta maneira, para o filósofo, o discurso que predomina em uma sociedade é o discurso de quem detém conhecimento e, assim, existem relações de poder nas sociedades modernas derivadas da produção de “verdades” com o objetivo de produzir determinadas relações de poder e dominação de classes. Ainda segundo Foucault (2007), o poder é uma construção social infiltrada nas relações entre as classes, capaz de penetrar profundamente, muito sutilmente em toda a trama da sociedade. Assim, o conhecimento está ligado nas relações de poder, em diversas relações sociais enraizadas na sociedade, capaz de gerar dominação de uma classe sob outra.

2.1.2 Modelos de compartilhamento

Ao se pensar em modelos de compartilhamento de conhecimentos, tem-se claro que há, ainda, inúmeras lacunas a serem preenchidas, até mesmo devido a própria escassez de modelos de compartilhamento de conhecimentos e, ainda, em razão de que os existentes não possuem práticas infalíveis ou que funcionem em todos os contextos ou em todos os diferentes ambientes organizacionais. A eficácia de facilitadores depende fundamentalmente das características e particularidades de cada organização, necessitando que haja adaptação conforme o caso concreto (SORDI; NAKAYAMA; BINOTTO, 2018).

Desse modo, apresenta-se os modelos de compartilhamento de conhecimentos de Tonet e Paz (2006), Sordi, Nakayama e Binotto (2018), Tangaraja *et al.* (2015) e Ipe (2003), visto que correspondem a modelos de compartilhamento de conhecimentos que podem ser explorados

tanto de forma intraorganizacional como interorganizacional, no sentido de adaptar-se conforme as singularidades da atividade de ISP no Paraná.

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

A iniciação é uma fase composta por ações voltadas à identificação e análise dos conhecimentos, suas fontes, bem como às oportunidades existentes ou futuras, a fim de que se possa ocorrer o emprego dos referidos conhecimentos, sejam diferentes ou novos. Neste sentido torna-se fundamental que haja uma análise das necessidades de conhecimento, visto que alguns destes já podem estar sob o domínio do destinatário. Assim, a identificação permite que haja melhor aproveitamento das competências e também que se evite investimentos e esforços desnecessários. Além disso, permite a identificação de conhecimentos já existentes, mas pouco aproveitados, visando sua maior aplicabilidade (TONET; PAZ, 2006).

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

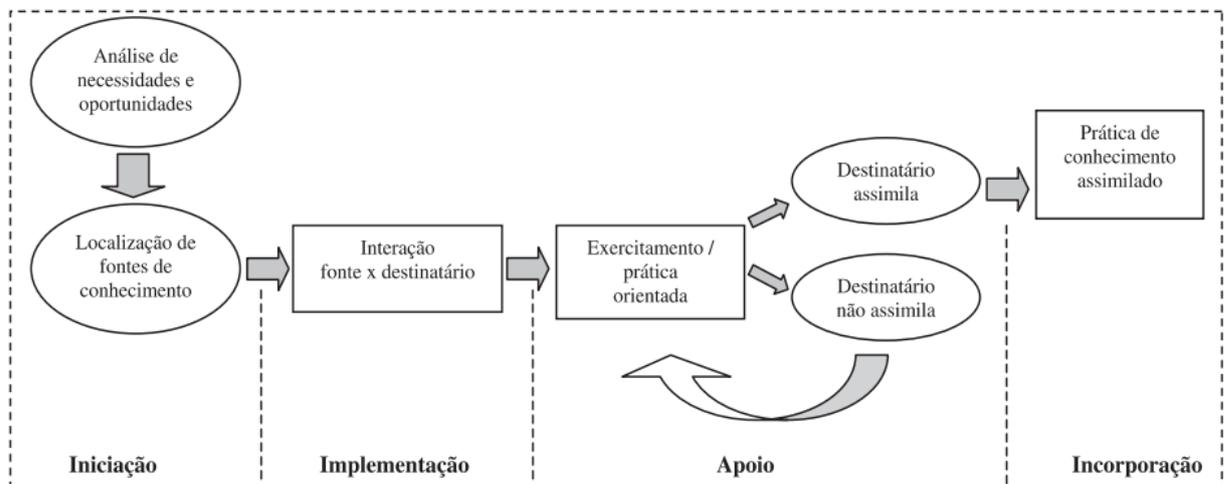
Segundo as autoras, dentre as dificuldades identificadas nesta fase pode-se considerar: (a) comunicação, uso de linguagem e códigos comuns, tanto pela fonte quanto pelo destinatário do conhecimento; (b) resistência da fonte conforme o *status* de poder; (c) resistência do destinatário no processo de aquisição do conhecimento; (d) falta de interesse ou até mesmo de comprometimento com as necessidades e perspectivas da organização; (e) existência na organização de gestores resistentes à cooperação ou ao compartilhamento de conhecimentos;

(f) necessidade de mudança de hábitos e/ou de práticas pessoais do destinatário; e (g) necessidades de revisão de crenças, atitudes e valores que estão incutidos na cultura organizacional.

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

A última fase desse modelo, incorporação, é aquela em que são realizadas ações visando emanar o conhecimento compartilhado entre os seus usuários, proporcionando que o conhecimento seja aplicado no dia a dia. Trata-se do processo pelo qual se visa eliminar impeditivos para o uso do conhecimento compartilhado. Dentre as principais dificuldades que possam surgir destacam-se: (a) as diferenças entre as perspectivas dos benefícios e ameaças que podem surgir do uso rotineiro de tais conhecimentos compartilhados; (b) inabilidade para que se possa redirecionar ações e rever rotinas; (c) resistência às mudanças necessárias; e (d) descrédito e pressão quanto as vantagens do novo conhecimento (TONET; PAZ, 2006). O modelo de compartilhamento de conhecimento interorganizacional de Tonet e Paz (2006) está representado na Figura 3.

Figura 3: Modelo de compartilhamento de conhecimento interorganizacional de Tonet e Paz (2006).



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

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

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

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

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

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

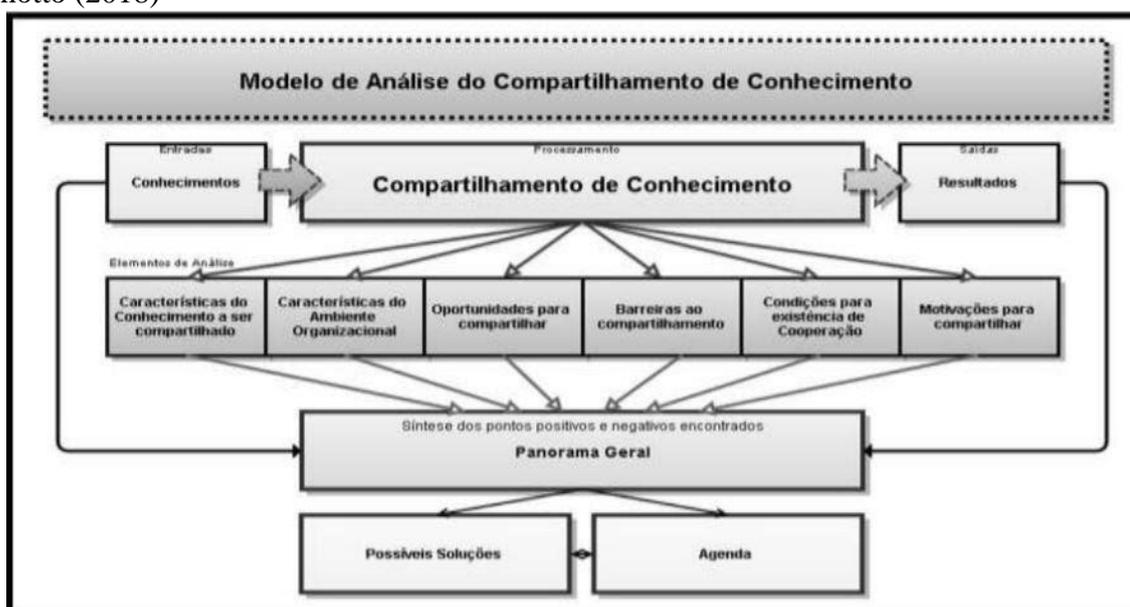
Esse modelo permite a observação das fases no processo de compartilhamento de conhecimentos, relacionando as possibilidades de interferência e oferecendo auxílio na reflexão sobre os elementos que o integram.

O modelo de compartilhamento de conhecimento de Sordi, Nakayama e Binotto (2018) é baseado na cooperação. Segundo esses autores, o contexto de uma ação social pressupõe que haja a interação entre dois ou mais atores envolvidos. A cooperação também é considerada uma ação social e, como tal, assim como o compartilhamento de conhecimento, depende de interação e interesse das partes envolvidas, pois sem cooperação entre os indivíduos da organização, o compartilhamento de conhecimento tende a não ocorrer de forma efetiva.

Para Sordi, Nakayama e Binotto (2018), a confiança e a reciprocidade estão entre os aspectos a serem considerados pelo indivíduo ao decidir se coopera com a outra parte e, conseqüentemente, se compartilha ou não o conhecimento. Com base nesse contexto, os autores acreditam que a gestão tem papel fundamental no compartilhamento de conhecimento, podendo interferir nas condições de cooperação entre os indivíduos, a fim de melhorar este processo.

Para propor um modelo analítico de compartilhamento de conhecimento incorporando a abordagem da ação cooperativa, conforme ilustrado na Figura 4, Sordi, Nakayama e Binotto (2018) fizeram uso da revisão de literatura. O modelo traz seis elementos principais que devem ser analisados quanto nas organizações, quais sejam: (a) características do conhecimento a ser compartilhado; (b) características do ambiente organizacional; (c) oportunidades para compartilhar; (d) barreiras ao compartilhamento; (e) condições para existência de cooperação; e (f) motivações para compartilhar.

Figura 4: Modelo de Análise do Compartilhamento de Conhecimento de Sordi, Nakayama e Binotto (2018)



Fonte: Sordi, Nakayama e Binotto (2018, p. 52).

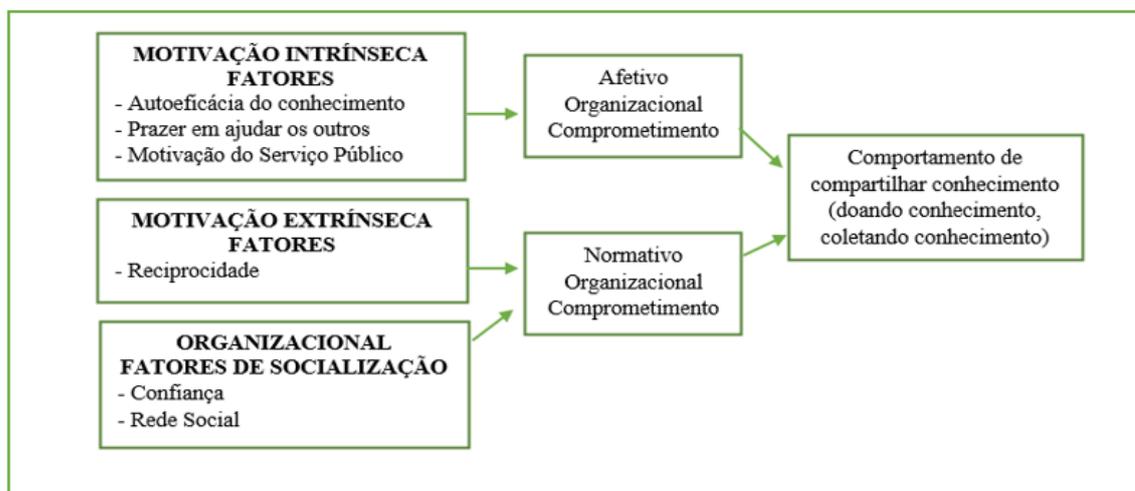
Conforme análise efetuada pelos autores na revisão de literatura realizada, ficou evidente uma certa tendência em relação aos fatores que influenciam no compartilhamento de conhecimento, sendo eles individuais, organizacionais e tecnológicos. Além disso, uma lógica dominante também foi encontrada na pesquisa, evidenciando situações como: pode haver barreiras para ambas as partes ao compartilhar conhecimento; não existem práticas que funcionem em todos os contextos organizacionais; as características do conhecimento influenciam no seu compartilhamento; o compartilhamento de conhecimento está relacionando com barreiras e facilitadores; e por fim, as oportunidades para compartilhar são fundamentais no contexto organizacional.

Com base nessas evidências os autores construíram esse modelo. Assim, ao fazer a análise desses elementos em um contexto organizacional específico, “o modelo pode ajudar a compreender um panorama da organização estudada em relação as práticas, condições, iniciativas, pontos fortes e fraquezas quanto ao compartilhamento de conhecimento” (SORDI; NAKAYAMA; BINOTTO, 2018, p. 55).

O modelo de compartilhamento do conhecimento de Tangaraja *et al.* (2015) é baseado no compromisso organizacional. Para a elaboração deste modelo, os autores efetuaram uma revisão de literatura sobre o tema e identificaram três grupos de comportamento de compartilhamento de conhecimento: fatores motivacionais intrínsecos, fatores motivacionais extrínsecos e fatores de socialização organizacional.

Como principal base teórica, Tangaraja *et al.* (2015) valeram-se do Modelo de Compromisso Geral do Local de Trabalho, de Meyer e Herscovitch (2001), propondo que o compromisso e o comprometimento organizacional influenciam no comportamento de compartilhar conhecimento. O modelo de Tangaraja *et al.* (2015), ilustrado na Figura 5, propõe que o compromisso afetivo e normativo, resultante dos três grupos de comportamento identificados, têm efeito mediador, facilitando o compartilhamento do conhecimento na organização.

Figura 5: O modelo de Tangaraja *et al.* (2015)



Fonte: Adaptado de Tangaraja *et al.* (2015, p.134).

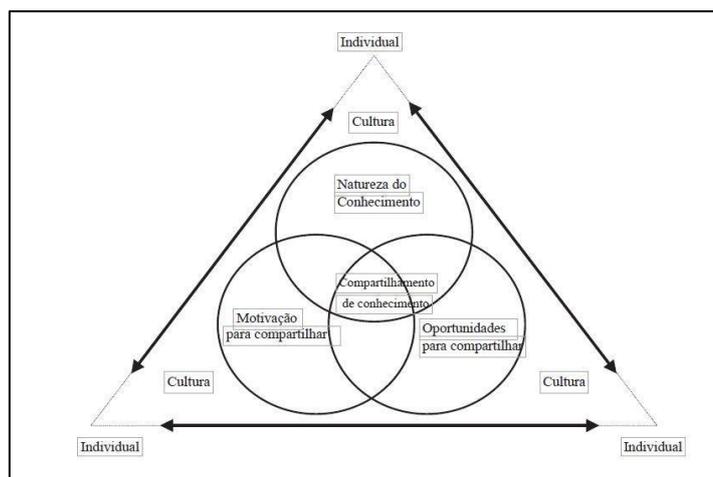
Como fatores motivacionais intrínsecos, os autores sugerem a autoeficácia do conhecimento, o prazer em ajudar os outros e a motivação do serviço público. Já como fatores motivacionais extrínsecos, citam a reciprocidade, e como fatores de socialização organizacional, é indicada a confiança e os *networkings*, redes de interações sociais.

Conforme mostrado na Figura 5, os fatores motivacionais intrínsecos influenciam no comportamento de compartilhamento de conhecimento por meio do comprometimento organizacional afetivo. Já o fator motivacional extrínseco e de socialização organizacional têm influência no comportamento de compartilhar conhecimento por meio do compromisso organizacional normativo. “É proposto que os funcionários que estão comprometidos com sua organização tanto afetiva quanto normativamente se envolvam voluntariamente no compartilhamento de conhecimento” (TANGARAJA *et al.*, 2015, p. 134).

O **modelo de compartilhamento de conhecimento de Ipe (2003)** identifica os fatores que mais exercem influência nesse processo entre os indivíduos de uma organização. Para tal, a autora utilizou-se revisão de literatura para analisar o compartilhamento entre os indivíduos.

Com base no levantamento realizado na literatura, Ipe (2003) identificou os seguintes elementos relacionados ao compartilhamento de conhecimento: (a) a natureza do conhecimento; (b) motivação para compartilhar; (c) oportunidades para compartilhar; e (d) cultura do ambiente de trabalho. Nesse modelo os elementos estariam inseridos na cultura do ambiente organizacional de forma integrada, conforme mostrado na Figura 6.

Figura 6: Modelo de compartilhamento de conhecimento de Ipe (2003)



Fonte: Adaptado de Ipe (2003, p.352)

Conforme o modelo proposto, o conhecimento ocorre de forma dinâmica na organização, e por mais que esses elementos funcionem separadamente, a integração entre eles é fundamental para que o ambiente ideal para compartilhamento de conhecimento seja proporcionado. A autora afirma que, por mais que haja motivação para compartilhar conhecimento, se a organização não propiciar oportunidades para compartilhar, o compartilhamento de conhecimento é prejudicado. Desta forma, o modelo propõe que todos esses elementos sejam facilitados pela organização para que o compartilhamento de conhecimento possa ocorrer entre os indivíduos.

2.1.3 Inteligência Organizacional (IO)

No atual contexto, as organizações, de modo geral, enfrentam um ambiente turbulento descontínuo e imprevisível, no qual é atribuído aos dirigentes a necessidade de assumir a postura de competidores inteligentes em relação à identificação, análise e utilização de informações que possam auxiliar no processo decisório (FALSARELLA; JANUZZI; SUGAHARA, 2014).

O termo IO tem seu emprego por volta da década de 1960 advinda do sistema de obtenção de informações e adaptada do pós-guerra em que pese a percepção da informação como fonte geradora de valor, de oportunidades e de vantagem estratégica, acompanhando todos aqueles que são de interesse da própria organização (MÜLLER; CASTILHO JÚNIOR,

2012). Ponjuán-Dante (2015) define IO como a capacidade que as organizações possuem de empregar seus recursos, sejam tangíveis ou intangíveis, a fim de que possam atingir seus objetivos estratégicos, utilizando para tal ferramentas de gestão, assegurando a cultura da concepção em qualidade total e possibilitando um estudo constante de renovação de seus processos organizacionais. Esta cultura de qualidade total torna-se verdadeira filosofia a fim de que seus recursos humanos possam atingir a máxima excelência em suas atividades.

Conforme Starec (2006, p. 49), IO se refere ao gerenciamento estratégico da informação na organização e corresponde às "respostas rápidas, quase que instantâneas para a tomada de decisão". Neste sentido a IO é constituída pela reunião de informações sinópticas e significativas, combinadas como um quebra-cabeça, para a orientação das decisões relacionadas às operações correntes e às estratégias competitivas da organização (JANNUZZI, 2004). Para Haber-Veja e Más-Basnuevo (2013), a IO não deve ser confundida com a soma da inteligência dos indivíduos que trabalham na organização. Ela é o resultado da cooperação entre os detentores do conhecimento.

Toni e Alvares (2016, p. 236) relacionam a IO à “habilidade da organização em mobilizar recursos e capacidades para transformar informação em conhecimento no auxílio à tomada de decisão e resolução de problemas”, garantindo, assim, um melhor resultado da organização frente à outras. Definição semelhante à de Zazueta Trejo, Jacobo Hernandez e Ochoa Jiménez (2019, p. 14), que observam que a IO atualmente “tem sido estruturada como meio de melhoria contínua, como suporte no processo estratégico de tomada de decisão e como símbolo de vantagem competitiva”. Ceniros Maya, Jimenez Terrazaz e Del Campo (2019, p. 17) também mencionam como benefícios da IO a vantagem competitiva e tomadas de decisões mais eficazes e a conceituam como a “capacidade de uma organização coletar, tomar e analisar todas as informações e elementos internos e externos para realizar entre eles um cruzamento de dados”. Assim, de posse desses resultados, a administração da organização é facilitada e possibilita o alcance dos benefícios decorrentes da IO.

Tarapanoff (2004) considera que a perspectiva da utilização da inteligência, no ambiente organizacional, não é obtida apenas com comportamentos passivos de acesso a informações ou de conhecimento próprio, mas, sim, por meio da criação advinda de um ciclo de inteligência, do processo de gestão da informação e do conhecimento.

A inteligência organizacional é fator decisivo para a sobrevivência e para o crescimento de todas as organizações e se consolida como fator estruturante, onde cada um de seus elementos se torna fundamental, agregador e contributivo. Esta força pode estar expressa na capacidade de reação e de adaptação das organizações frente a cenários não previstos, constituindo vantagem competitiva ao demonstrar habilidade

para promover ações que lancem as organizações na vanguarda em tempos contemporâneos. A inteligência organizacional se apresenta como fator de articulação e de funcionamento, presente em toda a extensão das atividades organizacionais, quer no ambiente administrativo estratégico, quer no ambiente operacional. (DALMOLIN; PAULI, 2016).

Com relação aos elementos e fatores que influenciam a IO, Uria López e Rodríguez Cruz (2019, p. 367) destacam como exemplo: “o poder e liderança organizacional, as interações sociais e redes de trabalho institucional, o contexto real no qual a organização se desenvolve, normas, programas, regras e rotinas organizacionais, bem como a cultura informacional e organizacional existente”. Por outro lado, Toni e Alvares (2016) reforçam a ideia de que a IO está associada a uma cultura organizacional, em que o conhecimento é a base. Além disso, sugerem o uso e aplicação eficiente de sistemas de informação para poder dispor e usar a IO de forma estratégica nos negócios da organização.

Müller e Castilho Júnior (2012) descrevem que a IO passou de uma visão técnica e preocupada somente com o ambiente externo para uma perspectiva integrada da organização, incluindo seus aspectos internos e preocupas em se adaptar às necessidades e realidades em seus contextos. Destaca-se que a IO pode auxiliar no Planejamento Estratégico, de modo que contribua com o processo decisório como um todo. Neste sentido, a IO preocupa-se significativamente com a busca de conhecimentos, seja no âmbito interno ou externo, de forma a antecipar as ameaças e as oportunidades.

A relevância e a importância da IO estão na precisão de saber qual é a decisão certa no momento certo e em determinado contexto. Isso só é possível para organizações inteligentes, onde todos os recursos humanos e tecnológicos são utilizados de maneira otimizada para melhor operação da organização (URIA LÓPEZ; RODRÍGUEZ-CRUZ, 2019).

Conforme Falsarella, Januzzi e Sugahara (2014), a IO é ainda um processo dinâmico baseado no contexto e aplicado as necessidades. Neste sentido, sugerem que, para tal, seja utilizado o Ciclo da Inteligência Organizacional e Competitiva, o qual é composto pelas fases de Planejamento, Coleta de dados e informações, análise e disseminação. Destacam que o planejamento deve ser realizado por pessoas no sentido de que apenas aqueles que estão inseridos nos respectivos contextos é que podem definir quais são as necessidades de conhecer.

A partir da prospecção e análise de dados e informações é possível filtrar e tratar conteúdos relevantes para uso da organização e gerar informação com valor agregado, direcionando a tomada de decisão e o planejamento de ações estratégicas. Desse modo, após a análise e a escolha da melhor opção entre várias alternativas, é possível transformar informação em inteligência organizacional, cuja perspectiva é gerar conhecimento para a melhoria do desempenho da organização, permitindo solucionar

problemas, criar novos produtos, projetar mudanças e melhorias. (TEIXEIRA; VALENTIM, 2016).

Assim sendo, a economia baseada em conhecimento traz a lume a importância de estar bem informado para que assim se possa atuar no planejamento estratégico e na tomada de decisões, desta feita o fluxo informacional deve estar em constante manutenção, sendo a IO a responsável para suprir tais necessidades. Compreender e estar à frente das forças que possuem relações com a organização possibilita que assim esteja em constante inovação (SANTOS, 2001).

Cabe destacar que a IO se trata de espécie da qual derivam-se vários gêneros, tais como a Inteligência Competitiva, Inteligência Estratégica, entre outros. Ocorre que, embora esteja atenta a capacidade de tornar as organizações efetivas e eficazes, suas ações não estão apenas centradas em empresas privadas, mas, sim, em todas as que possuem o interesse de estar em constante desenvolvimento, incluindo as públicas.

A quantidade de informações recebidas diariamente pelos diversos canais de comunicação cria cenários nos quais a necessidade de tomar decisão se torna totalmente dependente de análises acerca da veracidade e da credibilidade do instituto que fornece a informação, transpassando a mera credulidade no que é obtido. Ainda, a atribuição de qualificadores para análise de dados e informações corresponde a uma importante ferramenta do processo de criação do conhecimento.

Ainda neste sentido percebe-se que a complexidade do ambiente e a incerteza ambiental fragmentam-se em inúmeras variações, sendo tal variação definida pela frequência e previsibilidade de mudanças. Assim quanto maior o nível de incerteza maior será sua complexidade (MORESI, 2001).

Um estudo de 132 organizações do governo central em 20 países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) considerou que as práticas de GC têm um custo adicional da sobrecarga de informação e gastos com consultoria para a maioria das organizações pesquisadas (OCDE, 2003). Isso aponta para o fato de que grandes quantidades de informação geradas pelas práticas de GC são insuficientes na orientação dessas organizações, e que a IO é necessária para dar sentido a informação e aplicar o conhecimento relevante na solução de problemas e tomada de decisões. (ANGELIS, 2014, p.2)

Visando diminuir o cenário de incertezas cabe às organizações o desenvolvimento de observatórios ou setores responsáveis pelo monitoramento, promovendo a aquisição de conhecimentos disponíveis nos ambientes externos, seja mediante visualização indireta, condicionada, informal ou procura formal (MORESI, 2001). Assim com o monitoramento e

processamento de tais informações torna-se possível definir, mediante a interpretação desenvolvida pelo Analista, a fim de que se possa consolidar em conhecimentos que auxiliem nas tomadas de decisão.

Os observatórios correspondem à setores específicos dentro da organização responsáveis pela coleta de dados e informações, de forma exploratória ou sistemática, conforme as necessidades existentes, sejam elas problemas evidenciados ou elementos que permitam o melhor assessoramento nas tomadas de decisão. Após a coleta, o observatório analisa todos os dados e informações obtidos por meio de atribuição de qualificadores a fim de que se possa construir conhecimentos explícitos e difundindo para todos os setores ou pessoas que possuem a necessidade de conhecer tal conhecimento. Esta difusão corresponde ao processo de compartilhamento de conhecimentos, sendo elemento indispensável para a eficácia e efetividade organizacional.

Assim, com o monitoramento constante dos ambientes complexos nos quais os Órgãos de Segurança Pública estão inseridos, torna-se mais fácil aos Decisores desenvolverem ações, sejam estratégicas, táticas ou operacionais, que possibilitem expender uma segurança pública inovativa e adaptativa em busca de melhores resultados. Deve-se considerar que a GC e a IO são temáticas que se harmonizam, no sentido de que, enquanto, por vezes, a GC está focada à criação e compartilhamento de conhecimentos em meio à organização em si, a IO possibilita que haja uma percepção dinâmica do ambiente como parte da premissa de que é o próprio ambiente que molda a direção das organizações. Assim, obter este conjunto de informações e transformá-lo em útil, oportuno e assessorável, para a organização, corresponde sua maior necessidade.

Angelis (2014) considera que a GC e a IO são complementares e indispensáveis para o enfrentamento às dificuldades que o Estado vivencia integrando os três pilares da inteligência, sendo a estratégia, previsão e ação, visando monitorar e aplicar atividades que favoreçam a população de modo geral. Assim, conforme o autor, enquanto a GC fornece os métodos de identificação, armazenamento, criação e compartilhamento do conhecimento em meio à organização pública, a IO integra e interpreta tais conhecimentos, visando a solução de problemas por meio da tomada de decisões.

Destaca-se que compreender a influência da IO para as organizações de segurança pública, especialmente no tocante ao monitoramento de ambientes, possibilita que haja uma construção nos diversos segmentos que a compõem, influenciando no processo decisório e suprindo o SEINSP com informações e conhecimentos que sejam de interesse dos Órgãos de ISP.

2.2 SEGURANÇA PÚBLICA

Ao se pensar na concepção de Segurança Pública, observa-se que o legislador, ao prever tal ação no Art. 144 da Constituição Federal (CF), tornou o conceito amplo, tal como segue:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: I - polícia federal; II - polícia rodoviária federal; III - polícia ferroviária federal; IV - polícias civis; V - polícias militares e corpos de bombeiros militares (BRASIL, 1988, s.p.).

Nesse sentido, percebe-se que os termos “preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio” (supracitado), se referem a uma proteção de forma macro, não se restringindo a indivíduos específicos, mas, sim, à sociedade. Para Silva (2009, p. 635), “segurança pública é manutenção da ordem pública interna”. Assim, para esse autor, a segurança pública como um todo consiste em uma situação de preservação ou de reestabelecimento da convivência social, permitindo que se possa fruir dos direitos e exercer as atividades sem perturbações, exceto no tocante à reivindicação de seus próprios direitos, bem como na defesa de seus interesses legítimos.

Costa (2010, p. 131) discute que Segurança Pública é entendida como o “conjunto integrado e otimizado envolvendo instrumentos de coação, justiça, defesa dos direitos, saúde e social”. Ainda, discute que o processo de segurança pública tem como perspectiva de início com a plena prevenção e findando-se com a reparação do dano, do tratamento das causas e com a reinclusão, do causador de ilícitos, na sociedade.

Dentre as unidades de ISP que compõem a Segurança Pública, em nível estadual, tem-se a atuação da PCPR, PMPR, DIEP e DEPEN. Outro ponto que merece destaque é que, no âmbito do Estado do Paraná, o Corpo de Bombeiros do Paraná é unidade pertencente à PMPR.

No que diz respeito às competências e atribuições tem-se que, em relação à PCPR, a Lei Complementar 14, de 26 de maio de 1982, dispõe que:

Art. 2º. São incumbências da Polícia Civil, em todo território estadual, a preservação da ordem pública e o exercício da Polícia Judiciária, Administrativa e de Segurança, com a prevenção, repressão e apuração das infrações penais e atos anti-sociais, na forma estabelecida pela legislação em vigor. (PARANÁ, 1982)

Já à Agência de Inteligência da Polícia Civil do Paraná (AIPC), criada por meio do Decreto Estadual nº 4703 de 2001, compete

o exercício permanente e sistemático de ações especializadas para identificar, avaliar e acompanhar ameaças reais ou potenciais na esfera de Segurança Pública, orientadas para a produção e salvaguarda de conhecimentos necessários objetivando a) subsidiar a tomada de decisões do nível estratégico e tático voltadas para o planejamento e execução de uma política de Segurança Pública; b) subsidiar a produção de provas nas investigações policiais conduzidas pelo nível operacional; c) subsidiar ações para prever, prevenir, neutralizar e reprimir atos criminosos de qualquer natureza que atente à ordem pública, à incolumidade das pessoas e do patrimônio. (PARANÁ, 2001)

Quanto à PMPR, o Art. 1º da lei 16.575 de 28 de setembro de 2010 dispõe que:

A Polícia Militar do Estado do Paraná (PMPR), instituição permanente, força auxiliar e reserva do Exército, organizada com base na hierarquia e na disciplina, destina-se à preservação da ordem pública, à polícia ostensiva, à execução de atividades de defesa civil, além de outras atribuições previstas na legislação federal e estadual. (PARANÁ, 2010)

O DIEP, conforme o Decreto n. 5.887 de 15 de dezembro de 2005, apresenta em seu art. 35 as seguintes competências:

I - o planejamento, a execução, a coordenação, a supervisão e o controle das atividades de inteligência de segurança pública em âmbito estadual; II - o planejamento e a execução de ações, inclusive sigilosas, dirigidas para identificar, acompanhar e avaliar ameaças reais ou potenciais de segurança pública e a produzir conhecimentos que subsidiem ações para neutralizar, coibir e reprimir atos criminosos de qualquer natureza. III - o subsídio ao Secretário de Estado da Segurança Pública no desempenho das suas atribuições com conhecimentos sobre fatos ou situações relacionadas à segurança pública; IV - a coordenação das atividades de segurança orgânica no âmbito da Secretaria de Estado da Segurança Pública; V - a integração dos sistemas e subsistemas de inteligência federal e de outras estruturas análogas mediante a celebração de convênios e ajustes de interesse da Secretaria de Estado da Segurança Pública; VI - a manutenção do intercâmbio de informações com organismos do país e do exterior com a anuência das autoridades superiores; VII - o subsídio às demais unidades da Secretaria de Estado da Segurança Pública com conhecimentos da área de inteligência pertinentes aos seus respectivos campos de atuação; VIII - o apoio a outros órgãos do Poder Executivo e dos demais Poderes, quando consultado, em matérias de sua área de competência. IX - a promoção da capacitação técnica dos recursos humanos diretamente ou por meio de intercâmbio com outras instituições; X - a realização de estudos para discutir e assimilar a doutrina de inteligência empregada no país e a promoção da sua difusão e adequação às unidades integrantes da Secretaria de Estado da Segurança Pública; e XI - o desempenho de outras atividades correlatas. (PARANÁ, 2005)

Ao DEPEN, o Art. 2º da Resolução Nº 233, de 12 de agosto de 2016, dispõe que:

Art. 2º Ao Departamento Penitenciário compete: I - a administração do Sistema Penitenciário, através do apoio e orientação técnica e normativa as suas unidades componentes; II - a direção, coordenação, supervisão e o controle da atuação dos estabelecimentos penais e das demais unidades integrantes do Sistema Penitenciário; III - a adoção das medidas que visem o aperfeiçoamento do pessoal do Sistema Penitenciário, bem como a promoção da educação formal e profissionalizante dos presos; IV - o cumprimento das disposições constantes da Lei de Execução Penal; V - o relacionamento interinstitucional de interesse do Sistema Penitenciário, com

vistas ao aprimoramento das ações na área penitenciária; e VI - o desempenho de outras atividades correlatas (PARANÁ, 2016).

Ressalta-se que o DEPEN, conforme seu Art. 1º, constitui unidade administrativa, com o escopo de execução programática da Secretaria de Estado da Segurança Pública e Administração Penitenciária do Estado do Paraná.

2.2.1 Inteligência de segurança pública

A atividade de Inteligência no Brasil tem início em 1927 durante o então Governo de Washington Luís, com a criação do Conselho de Defesa Nacional, cuja proposta, conforme a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), era exercer a atividade de Inteligência de Estado, visando proteger o Brasil de possíveis ameaças. Todavia, a noção de Inteligência e Contraineligência de fato são instituídas em 06 de setembro de 1946, durante o Governo de Eurico Gaspar Dutra, com a criação do Serviço Federal de Informações e Contrainformações (SFICI) (ABIN, 2019).

Os dois grandes vencedores da Segunda Guerra – os Estados Unidos e a União Soviética, que emergiam de forma antagônica como superpotências do planeta - começavam a desenvolver bombas de hidrogênio, com capacidade quinhentas vezes superiores àquelas despejadas sobre Hiroshima e Nagasaki. Em breve, o arsenal disponível por Washington e Moscou seria suficiente para destruir a Terra. Mais de uma vez, se for necessário. Na corrida armamentista, o mundo rachou e foi dividido entre norte-americanos e russos, entre capitalistas e comunistas. Paradoxalmente, as nações que se armavam atômica para uma possível Terceira Guerra Mundial eram as mesmas que tentavam com desespero evitar a hecatombe. Nessa nova lógica neurótica e perigosa, os serviços secretos passariam a ser mais valiosos que muitos exércitos. Com bomba ou sem bomba, os países teriam de vigiar-se 24h por dia, num jogo de somar, dividir e multiplicar cujo resultado final deveria ser zero, justamente o escore que garantiria o equilíbrio e a sobrevivência do planeta. Era o início da Guerra Fria (FIGUEIREDO, 2005, p.48-49).

A Lei Nº 9.883, de 07 de dezembro de 1999, instituiu o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN), criando a ABIN, sendo que em seu Art. 1º, § 2º, apresenta o conceito de Inteligência:

§ 2º Para os efeitos de aplicação desta Lei, entende-se como Inteligência a atividade que objetiva a obtenção, análise e disseminação de conhecimentos dentro e fora do território nacional sobre fatos e situações de imediata ou potencial influência sobre o processo decisório e a ação governamental e sobre a salvaguarda e a segurança da sociedade e do Estado.

Assim sendo, embora o SISBIN tivesse sido criado com uma proposta mais voltada à Inteligência de Estado, necessitava da criação de um organismo voltado à ISP. Quando se trata

da atividade de ISP, deve-se ter claro que a esta surge diante das necessidades em mover o aparelho estatal para prevenir e estar à frente das práticas criminosas no Brasil. Neste sentido, o Decreto Nº 3695, de 21 de dezembro de 2000, criou o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública (SISP) no âmbito do SISBIN, tendo como órgão central a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) no âmbito do Ministério da Justiça.

O SISP tem como principal missão “coordenar e integrar as atividades de ISP em todo País e suprir os governos federal e estadual de informações que subsidiem a tomada de decisões nesse campo” (BRASIL, 2000). Ao instituir-se o SISP, definiu-se como órgão central a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), integrando também em sua estrutura, quando do processo de criação, os Ministérios da Justiça, Fazenda, Defesa, Integração Nacional e o Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República. Deve-se frisar que o art. 2º, § 2º do referido Decreto, cita que os órgãos de Inteligência dos Estados e do Distrito Federal poderão compor o SISP mediante ajustes específicos e convênios (BRASIL, 2000).

A criação do SISP vem ao encontro da necessidade de reformulação de um modelo mais voltado às novas demandas sociais e que tenha por objetivo a promoção do desenvolvimento social. Isso se reflete diretamente na segurança, auxiliando também na produção de informação e conhecimento para uma atuação mais efetiva contra questões afetas à segurança Pública. (BRASIL, 2015, p. 10)

Conforme afirma Kent (1950), a Inteligência pode ser caracterizada como produto, atividade e organização. Como produto, refere-se ao conhecimento obtido por meio da análise de dados e informações; como atividade, diz respeito ao meio pelo qual as instituições utilizam-se da metodologia de produção de conhecimentos para que se desenvolvam produtos que possam subsidiar as tomadas de decisão no âmbito estratégico, tático e operacional (MELO, 2017); como organização, trata-se desta em âmbito institucional, com suas características singulares. Um dos pontos que merece destaque é que, em âmbito organizacional, a Inteligência dispõe, além de informações acessíveis, do acesso a dados e informações protegidas ou negadas (FERREIRA, 2017).

Segundo a DNISP, a ISP é conceituada da seguinte forma:

[...] o exercício permanente e sistemático de ações especializadas para identificar, avaliar e acompanhar ameaças reais ou potenciais na esfera de segurança pública, basicamente orientadas para produção e salvaguarda de conhecimentos necessários para subsidiar os governos – tanto em nível federal como estadual -, à tomada de decisões e à elaboração de políticas de planos de segurança pública (BRASIL, 2009c, *apud* MOREIRA; FERRO, 2017, p. 61).

Ainda, conforme o Art. 1º, § 4º, III da Resolução Nº 1, de 15 de julho de 2009, que regulamenta o SISP, caracterizou-se a ISP como:

a atividade permanente e sistemática via ações especializadas que visa identificar, acompanhar e avaliar ameaças reais ou potenciais sobre a segurança pública e produzir conhecimentos e informações que subsidiem planejamento e execução de políticas de Segurança Pública, bem como ações para prevenir, neutralizar e reprimir atos criminosos de qualquer natureza, de forma integrada e em subsídio à investigação e à produção de conhecimentos; (BRASIL, 2009a, s.p.)

De pronto é perceptível que o conceito adotado pela Resolução Nº 1, de 15 de julho de 2009, procura ampliar suas ações, promovendo inclusive o enfrentamento às atividades criminosas, bem como o subsídio à informação e à produção de conhecimentos. Destarte que o dispositivo trata ainda da concepção de integração, sendo este um alinhamento entre os diferentes organismos que o compõem.

O Art. 1º, § 4º, IV da mesma Resolução, Nº 1, de 15 de julho de 2009, traz ainda o conceito de Inteligência Policial, sendo esta:

o conjunto de ações que empregam técnicas especiais de investigação, visando a confirmar evidências, indícios e a obter conhecimentos sobre a atuação criminosa dissimulada e complexa, bem como a identificação de redes e organizações que atuem no crime, de forma a proporcionar um perfeito entendimento sobre a maneira de agir e operar, ramificações, tendências e alcance de condutas criminosas.

Ferro Júnior (2008, p. 52) argumenta que “a Inteligência Policial é a atividade que objetiva a obtenção, análise, produção e disseminação de informações e conhecimentos sobre fatos e situações de imediata ou potencial influência na criminalidade na Segurança Pública [...]”. No que diz respeito aos ramos de atuação, pode ser dividida entre Inteligência propriamente dita e Contrainteligência.

Desta forma, quando se fala em Inteligência, esta pode ser pensada em uma perspectiva macro como sistema, como ramo e como produto gerado por parte de seus analistas. Com relação ao ramo de Inteligência, este pode ser considerado em suas duas divisões básicas, que são Análise e Operações. O setor de Análise é aquele por meio do qual se produz conhecimentos de Inteligência no âmbito da organização. Com relação às Operações, é o setor responsável por buscar dados e informações protegidos ou negados a fim de que possa suprir as necessidades de conhecer da Análise (MELO, 2017).

A MPC é definida como um “processo formal e regular, no qual o conhecimento produzido é disponibilizado aos usuários, composto por quatro fases – planejamento, reunião

de dados, processamento, formalização e difusão” (BRASIL, 2015, p. 39). Um fator que merece destaque é o de que o processo não segue necessariamente uma ordem cronológica, podendo ser adaptado conforme as necessidades.

Atualmente todas as instituições de Segurança Pública do País têm a noção de que o desenvolvimento estratégico, tático, administrativo e operacional é imprescindível para o enfrentamento à criminalidade, trazendo consigo a necessidade de recursos que possam suprir as necessidades de conhecer.

O país necessita, urgentemente, de especialista em Inteligência Estratégica de Segurança Pública. Analistas que dominem as técnicas e métodos da análise prospectiva e da análise de riscos. Que saibam abordar e estudar os crimes e os criminosos a partir de novos paradigmas, dando-lhes um enfoque global. Analistas que sejam verdadeiramente capazes de definir e apontar correlações entre os diversos fatores de influência relacionados ao surgimento e a evolução dos fenômenos criminais. Profissionais de Inteligência com a condição efetiva de entregar aos níveis político e estratégico conhecimentos sistemáticos que lhes permitam visualizar, no presente, a multiplicidade e os graus de incerteza dos futuros possíveis, para que estas autoridades possam, a partir de então, definir as melhores estratégias de segurança pública com o objetivo de evitar as surpresas estratégicas e obter superioridade e surpresa estratégica frente aos fenômenos criminais modernos (ROCKEMBACH, 2017, p. 325).

Assim sendo, verifica-se que a ISP tem um papel fundamental na construção de uma Segurança Pública efetiva e eficaz, produzindo conhecimentos úteis, oportunos e assessoráveis ao processo decisório, bem como no auxílio e enfrentamento a criminalidade.

2.2.2 Contrainteligência de segurança pública

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

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

visto que no atual cenário político-social é perceptível uma constante evolução por parte das organizações criminosas (MELO, 2020).

Embora seja notório que a Contraineligência é imprescindível para as ISP, ainda predomina um enorme abismo entre a teoria e prática. Dentre os segmentos de Contraineligência, esta pode ser dividida em Segurança Orgânica (SEGOR), Segurança Ativa (SEGAT) e Segurança de Assuntos Internos (SAI).

Deve-se ter claro que a SEGOR compõe um conjunto de medidas passivas, sendo estas de caráter meramente defensivo, destinadas a proteger as instituições das diversas ameaças que possam surgir. São ações protetivas integradas, destinadas a proteger os recursos humanos, a documentação, as instalações, o material, as comunicações, a telemática, informática e as operações, visando à efetiva proteção diante de qualquer natureza adversa (BRASIL, 2015). Dentre os ramos de SEGOR, destacam-se segurança de pessoal; segurança de documentação e material; segurança das telecomunicações, telemática e informática; e segurança das áreas e instalações.

Para que assim se consiga desenvolver a Instituição de ISP deve possuir um Plano de Segurança Orgânica (PSO), oriundo de um trabalho de Análise de riscos, a qual estabelece responsabilidades, identifica os recursos disponíveis e determina as ações a serem tomadas quando necessário. A elaboração da Análise de riscos deve seguir metodologia própria com base no estudo da situação, decisão, elaboração do plano, implementação e supervisão das ações planejadas (BRASIL, 2015). O produto gerado servirá de elementos para que assim possam ser estabelecidos protocolos de atuação diante das necessidades elencadas.

Com relação à SEGAT, entende-se como o conjunto de medidas protetivas, ofensivas, destinadas a detectar, identificar, avaliar, analisar, neutralizar as ações adversas de elementos ou grupos de qualquer natureza, que atentem contra a Segurança Pública (BRASIL, 2009b). Dentre estas medidas estão a contrapropaganda, contraespionagem, contra sabotagem e contraterrorismo.

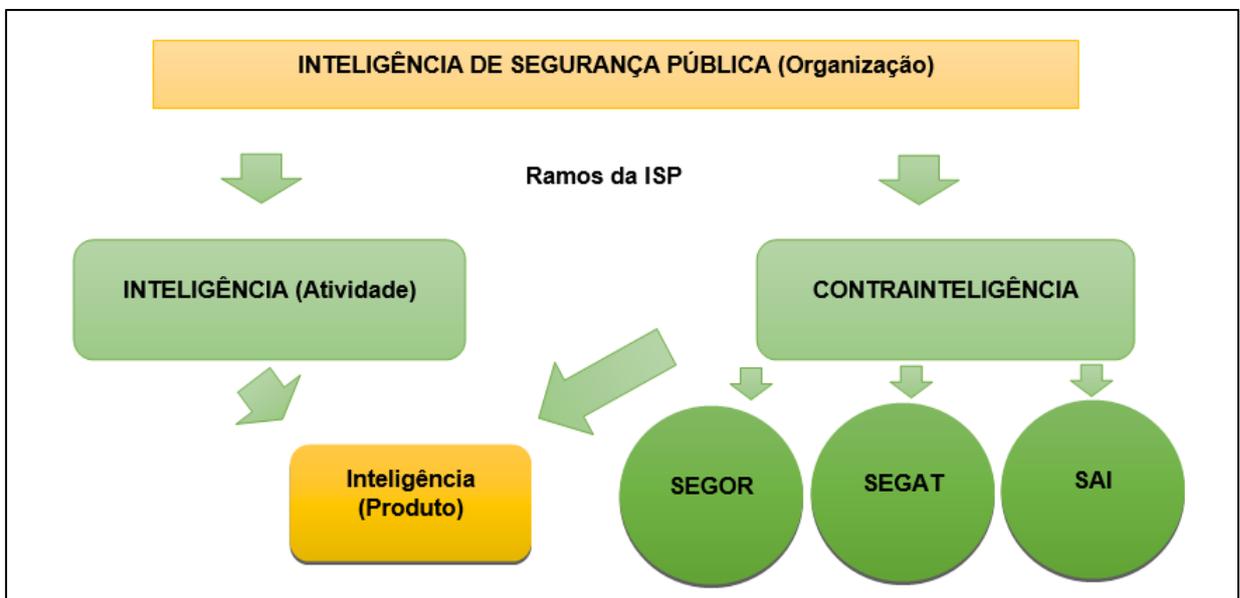
A SAI é o conjunto de medidas destinadas à produção de conhecimentos que visam assessorar as ações de correição das instituições públicas. Entende-se como as ações destinadas apenas à assessoria das Corregedorias, não exercendo necessariamente seu papel. As ações tendem a oferecer suporte no tocante às informações referentes aos recursos humanos da instituição, bem como atuar na proteção da imagem institucional, exercendo importante papel (BRASIL, 2015, p. 70).

A Contraineligência tem importância fundamental na proteção dos dados, informações e conhecimentos, e desse modo, tem-se como conceito de Conhecimento Sensível todo aquele

conhecimento, sigiloso ou estratégico, cujo acesso não autorizado pode comprometer a consecução dos objetivos nacionais e resultar em prejuízos ao país, necessitando de medidas especiais de proteção (BRASIL, 2009b).

Na Figura 1 é possível perceber a ISP como atividade, sendo esta uma perspectiva macro, dividindo-se em seus ramos de Inteligência e Contrainteligência. De forma subsequente, verifica-se que a Contrainteligência se subdivide em: segurança orgânica, segurança ativa e segurança de assuntos internos. Ainda é possível perceber que o produto gerado (conhecimento), também denominado Inteligência (KENT, 1950), é fruto de ambos os ramos.

Figura 7: Organização dos ramos da atividade de ISP



Fonte: elaborado pelo autor.

Como já mencionado, a atividade de Inteligência trata-se de uma verdadeira troca de conhecimentos constantes em prol de um objetivo maior, que é a Segurança Pública. Além disso, para a efetiva ação de Contrainteligência, as ações individuais e coletivas devem ser pautadas em cautelas e zelos constantes (BRASIL, 2000).

(...) Há a necessidade de que haja o entendimento por parte dos diversos atores de que o conhecimento empírico não é a única base para o exercício da atividade de inteligência, mas sim a busca pelo seu equilíbrio com o aperfeiçoamento da teoria, seja pelo desenvolvimento de novos conceitos, seja pela reflexão dos processos existentes (HAMADA, 2017, p. 31).

Faz-se imprescindível que o sistema seja entendido como um fluxo cíclico e constante, ou seja, o profissional que ingressará na instituição terá sido avaliado por meio de uma eficaz investigação social, que excluirá todos aqueles que tenham alguma ligação com as atividades ilícitas. Diante de seu ingresso, no curso de formação e em cursos continuados, estes profissionais devem receber o conhecimento adequado e global sobre o Sistema de Inteligência Brasileiro, bem como do SISP, difundindo no dia a dia, durante todas as aulas, uma constante preocupação com a proteção do conhecimento sensível, inculcando assim uma noção de Contraineligência perene (MELO, 2020). Como se não bastasse, Rockembach (2017, p. 323) ilustra que “desenvolver a mentalidade de Inteligência nos altos gestores da segurança pública passa a ser, portanto, outro dos desafios da ISP para os próximos anos”. Ou seja, esta concepção deve estar principalmente atrelada aos Decisores, o que facilitará o engajamento e a mudança de paradigmas.

Ainda no tocante à formação do indivíduo, entende-se como necessário a aproximação dos recursos humanos com o conhecimento acadêmico de fato, integrando a Polícia à produção científica e às outras áreas do conhecimento, por meio de um sistema multidisciplinar e interdisciplinar concreto e não mera mudança na grade curricular. Isto é visto como crucial para que o indivíduo possa desenvolver um pensamento analítico global, perpetrando uma mudança no escopo das unidades policiais judiciárias (BRASIL, 2004).

Torna-se perceptível que o profissional de Segurança Pública, ainda que não atuante diretamente na atividade de ISP torna-se fonte indispensável de informações. As informações disseminadas em diversos ambientes não produz resultados efetivos, quando não avaliados de forma conjunta, assim, possuir um núcleo responsável por integrar, analisar e produzir o conhecimento possibilita a melhor tomada de decisões, seja de forma estratégica, tática, operacional e até mesmo administrativa (MELO, 2020).

A tomada de decisão, a otimização dos serviços, a implantação de policiamento e o emprego operacional, dentre outros, são exemplos de ações policiais que podem ser influenciadas diretamente pelas informações. Tais conhecimentos (como são tratados tecnicamente os dados conhecidos e processados por meio da análise) que a atividade de inteligência de segurança pública pode produzir são vitais para o perfeito encadeamento das ações policiais (MOREIRA; FERRO, 2017, p. 61).

Deve-se ter claro que a Contraineligência de Segurança Pública é um conjunto de ações que devem estar enraizado na matriz do Agente de Inteligência, bem como dos demais profissionais de Segurança Pública, favorecendo assim que previna ações danosas a sua integridade e da própria organização a que pertence (MELO, 2020).

Na fase de sensibilização o objetivo é fazer com que os gestores tomem conhecimento da existência da atividade de Inteligência. Na fase de conscientização a missão consiste em fazer com que os tomadores de decisão, além de conhecer, passem a acreditar na importância, eficiência e eficácia da Inteligência na solução de problemas relacionados à segurança pública. Na fase de capacitação a meta é fazer com que as autoridades não só conheçam os métodos, técnicas e práticas da atividade de Inteligência, mas que também comecem a fazer uso delas no dia a dia normal de trabalho. Sem a mentalidade de Inteligência o Processo Decisório jamais saberá usar a Inteligência de forma eficiente e eficaz (ROCKEMBACH, 2017, p. 324).

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

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

Outro ponto que merece destaque é a integração de conhecimentos com outras instituições. Isto se dá porque um dos maiores problemas vividos, pelas mais diversas entidades do mundo, é considerar que as informações têm dono, sendo que, ao não compartilhar, fragilizam-se as estruturas existentes e se estabelece um clima de desconfiança perene entre as Agências.

Sendo assim, uma Cultura de Inteligência entre os mais diversos setores das instituições de segurança pública é indispensável para o seu pleno desenvolvimento. Isto visto que, sem ela, a preocupação com a proteção à informação sensível e aos seus recursos humanos e materiais estarão completamente à deriva, fragilizando-a como um todo, pois sem uma base sólida de formação e acompanhamento dificilmente se conseguirá traçar as estratégias para o desenvolvimento institucional e para o enfrentamento da criminalidade organizada, que mantém um constante aperfeiçoamento de suas ações ilícitas.

Neste sentido, a implementação da difusão e compartilhamento de conhecimentos no âmbito das instituições de ISP proporciona uma constante integração organizacional, promovendo, assim, que as atuações não sejam refeitas a todo instante, promovendo melhor utilização dos recursos existentes e de adaptação conforme as necessidades. Ainda, promove a consciência nos Agentes que, ao compartilhar, estarão contribuindo para o desenvolvimento de inovações e para o sistema como um todo. Desta forma, permite-se que haja maior eficiência e eficácia no serviço público.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SEGURANÇA PÚBLICA

A Segurança Pública, de modo geral, corresponde à prestação de serviços públicos, por parte de suas instituições, a fim de manter a paz social, garantir a proteção dos direitos individuais e assegurar o pleno exercício da cidadania. A fim de que se possa manter esta paz social e garantir a proteção da cidadania, diversas são as ações para o enfrentamento à criminalidade.

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

Os organismos de Segurança Pública têm imenso repositório de informações, entretanto, ainda não se consegue desenvolver um ciclo de gestão para o uso efetivo de conhecimento existente. Na verdade, apesar dos esforços, a cultura presente nas organizações está na compartimentação e concentração de informações. A informação está disponível em algum lugar, contudo não é possível acessá-la. São consideráveis as estruturas com eficiência potencial (aquela estruturada em computadores), porém a eficiência real somente é alcançada com a integração e com adição do capital humano, o conhecimento que está na cabeça dos policiais. (FERRO JÚNIOR, 2008, p. 287).

Neste sentido, ao se tratar da GC no âmbito da Segurança Pública, Freire (2018, p.7) relata que “a Gestão do Conhecimento na atividade de ISP tem o objetivo de melhorar a comunicação entre pessoas, processos e serviços, fomentando a socialização, o registro, o fluxo e a aplicação do conhecimento de modo eficaz”. Desta forma, tem-se o resultado de um produto eficaz que promove a integração entre os diferentes conhecimentos existentes em meio às Instituições de Segurança Pública.

Partindo para uma perspectiva macro, o modelo engessado das instituições policiais, ainda enraizado em uma postura conservadora, entra em conflito com as novas dinâmicas sociais, necessitando que sua concepção base seja reestruturada para um modelo mais flexível. Morgan (1996, p. 82) discute que “sob circunstâncias que mudam, é importante que os elementos da organização sejam capazes de questionar a propriedade daquilo que estão fazendo

e modifiquem sua ação para levar em conta novas situações”, ou seja, esta “plasticidade organizacional”³ torna-se imperativa para a gestão das organizações no atual contexto global.

Silveira (2005) considera que mudança é a palavra de ordem do mundo contemporâneo, mundo no qual cada vez mais a criminalidade utiliza-se de estratégias e planejamento a fim de atender seus objetivos. Neste sentido, em uma perspectiva de que o previsível está cada vez mais distante, é fundamental a necessidade do conhecimento, de competências, habilidades e experiências individuais visando flexibilizar e gerir a adaptação, de modo a proporcionar a transformação das pessoas e das instituições de segurança pública como um todo. O autor reforça ainda que na falta de aprendizado organizacional, as pessoas simplesmente repetem velhas práticas, fadando-se ao insucesso.

Stewart (2002) ensina que encargo compartilhado é encargo amenizado, desta maneira, o ativo intelectual compartilhado é ativo intelectual multiplicado, dispendo de elementos que pensam juntos nas soluções para os problemas enfrentados e aprendem juntos como ser mais efetivos e eficazes.

Conforme apresentado, os conceitos de GC são muito próximos da atividade de Inteligência, com exceção apenas de que o conhecimento, para a ISP, é o produto gerado pela análise de dados e informações, por meio da Metodologia de Produção do Conhecimento (MPC) (BRASIL, 2015). Tendo em vista que a matéria-prima da ISP e da GC são os dados, informações e conhecimentos, torna-se fundamental discutir suas singularidades. Do ponto de vista da GC, os dados são caracteres distintos e objetivos relativos, ou seja, são registros estruturados dentro da organização. São descrições parciais sem significados inerentes, não fornecendo julgamentos ou interpretações. Já informações, como sua própria nomenclatura diz, é “informar”, ou seja, ela muda o modo como o destinatário interpreta algo, exercendo impacto sobre seu julgamento. Neste sentido, a informação tem propósito definido e relevância característica. Com relação ao conhecimento, pode ser entendido como o produto dotado de valor, com característica intangível, que possui relevância significativa para os rumos da organização, influenciando diretamente nas tomadas de decisão e na geração de inovações. Embora dotado de enorme complexidade, o conceito contempla alguns componentes básicos, tais como a experiência, a verdade, o discernimento e as normas práticas (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

O conhecimento tácito existente nas unidades de ISP é particularmente encontrado em meio aos seus recursos humanos, sejam eles analistas, agentes de operações, entre outros. Cabe

³ Plasticidade organizacional: trata-se de expressão que procura incorporar o sentido de a organização moldar-se conforme as necessidades emergentes.

salientar que, em geral, a especialização de cada um dos integrantes das Agências, em determinado tema, favorece o diferencial, proporcionando a criação de um conhecimento refinado e particular. Neste sentido, frisa-se que, em meio a organização, o fato de transformar as informações em conhecimentos produzidos faz com que haja a explicitação, ainda que de forma parcial, do conhecimento tácito para o explícito.

Desta forma, a GC pode contribuir de forma significativa para o desenvolvimento das instituições de Inteligência. Sem dúvida, um dos principais desafios é “como compartilhar informações e conhecimentos de Inteligência se muitos dos produtos são classificados”, ou seja, a classificação consiste em atribuir grau de sigilo à documentação, conforme a Lei de Acesso a Informação, Lei 12.527, de 2011, sendo que uma das formas de lidar com esta dificuldade está na necessidade de conhecer e estabelecer termos de confidencialidade entre os Agentes da própria organização. Assim sendo, se a Agência A possui a necessidade de conhecer determinado assunto, pois a informação e o conhecimento podem trazer impacto a esta, cabe à Agência B suprir com todo o repertório necessário para auxiliá-la, diminuindo custos e despendimento de recursos humanos e tecnológicos.

O compartilhamento de conhecimentos em meio aos órgãos de ISP segue como sendo a última etapa da MPC, composta por planejamento, reunião de dados, processamento e difusão. Faz-se importante destacar que o compartilhamento de conhecimentos ainda é pouco pesquisado entre organizações diferentes, sendo mais abundante trabalhos que versam sobre compartilhamento de conhecimentos dentro da própria organização, ou seja, pouco se explora o compartilhamento interorganizacional, especialmente em instituições públicas. Isto se dá devido a uma perspectiva competitiva entre as organizações privadas, em que o conhecimento, como maior ativo, permite que uma organização se destaque perante outras.

Todavia, no serviço público não há, ou melhor, não deveria existir, a concorrência entre organizações públicas, visto que seu objetivo é fornecer a melhor prestação de serviços à população. Neste sentido, é necessário realizar um esforço para compreender como seria possível o compartilhamento de conhecimentos entre órgãos públicos diante dos benefícios que pode trazer para a sociedade.

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

2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Visando satisfazer os objetivos desta pesquisa, explorou-se como elementos influenciadores para o compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de ISP no Paraná os seguintes fatores: a cultura organizacional, a motivação pessoal, a confiança e a reciprocidade, visto que a perspectiva é de um compartilhamento interorganizacional e não apenas intraorganizacional.

Como forma de contribuir com o processo de compartilhamento entre os órgãos do ISP, buscou-se promover uma adaptação do modelo de compartilhamento de conhecimentos, proposto por Tonet e Paz (2006). Desse modo, sugeriu-se para a fase de **iniciação**, que os Analistas de Inteligência identifiquem as necessidades de se conhecer para a produção de conhecimentos de Inteligência, como geralmente já ocorre na prática em grande parte dos órgãos de ISP; na de **implementação**, que seja institucionalizada a proposta de integração interorganizacional, por parte dos próprios órgãos de ISP, bem como da Secretaria de Segurança Pública, estabelecendo os regulamentos para sua implantação; na de **apoio**, que ações de compartilhamento de conhecimento sejam utilizadas, tais como:

- (a) eventos de conhecimentos genéricos: como medida proativa dos órgãos de ISP, o envio sistemático de documentos que possam ser úteis para as respectivas unidades de Inteligência, bem como às suas organizações; reuniões periódicas para a discussão de implementos inovativos;
- (b) eventos de conhecimentos específicos: reuniões entre os decisores dos respectivos órgãos de ISP, bem como utilização de aplicativos com criptografia para o compartilhamento de conhecimentos, conforme a necessidade e urgência na tomada de decisões;
- (c) eventos com especialistas de conhecimentos: integração entre os recursos humanos dos diferentes órgãos de ISP, a fim de que se promova, por meio de seminários, congressos, eventos e reuniões, o compartilhamento de conhecimentos específicos;
e
- (d) eventos de *networking*: realização de eventos como congressos, reuniões, seminários etc., a fim de que haja integração entre os recursos humanos dos diferentes órgãos de ISP ou com demais instituições de interesse.

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

proporcionar que ocorra o fluxo de conhecimentos entre os órgãos de ISP, bem como das Agências de Inteligência, proporcionando maior integração interorganizacional e desenvolvimento efetivo em Segurança Pública.

3. METODOLOGIA

Visando explorar a metodologia utilizada na pesquisa, o presente tópico traz os elementos caracterizadores da pesquisa, seus delimitadores e seus aspectos éticos a fim de que se possa evidenciar o compromisso da atividade de ISP com os princípios da administração pública.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa classifica-se, quanto à sua natureza, como aplicada, em relação à abordagem do problema como qualitativa, e no que tange aos objetivos como exploratória. A pesquisa aplicada tem como principal característica o interesse na aplicabilidade, utilização e consequências práticas dos conhecimentos (GIL, 2008). É definida como aquela que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p. 26).

A pesquisa qualitativa é aquela que possui relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito; procura perceber o vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade dos indivíduos que não pode ser resumida em números ou por meio de técnicas estatísticas (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p. 26). A pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa realizada especialmente quando o tema é pouco explorado (GIL, 2008). Tem como objetivo familiarizar-se com o problema, tornando este explícito. Além de levantamento bibliográfico, envolve a realização de entrevistas e análise de exemplos que possam estimular a compreensão (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

Desse modo, esta pesquisa é aplicada pois procura fazer com que o conhecimento obtido possa atender as consequências práticas da temática. É qualitativa uma vez que vai em busca das percepções dos profissionais de ISP, avaliando contextos, condições, perspectivas, entre outros. É exploratória pois trata-se de um tema pouco explorado em pesquisas e com grande carência de referenciais, conforme dados apresentados no item específico de justificativa.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Para realizar o levantamento sobre compartilhamento de conhecimentos, assim como compreender os conceitos de ISP e de Contraineligência de Segurança Pública, que dizem respeito os objetivos específicos um e dois, respectivamente, realizou-se uma pesquisa

bibliográfica, a fim de que se obtivesse o arcabouço teórico necessário para o desenvolvimento da pesquisa. Conforme Gil (2010, p. 29), “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado”, e ainda neste sentido, Marconi e Lakatos (2003, p. 183) apresentam que a pesquisa bibliográfica

(...) abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética, e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritas por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

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

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

Em direção a diagnosticar como ocorre o compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de ISP no Estado do Paraná, quarto objetivo específico, como técnica de coleta de dados utilizou-se de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas semiestruturadas, segundo Quaresma (2005, p.75), “combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal”. Complementa Melo, Bittencourt e Blanchet (2019, p.19) ressaltando que:

[...] o que necessariamente difere uma simples conversa de uma entrevista são os objetivos definidos, ou seja, ao passo que, em uma simples conversa, as informações são aleatórias, na entrevista, o agente, além de traçar os objetivos pretendidos, conta com estratégias e metodologias adequadas para chegar ao produto pretendido.

O roteiro de entrevista (Apêndice B) foi elaborado a partir dos resultados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica contribuiu para a elaboração do roteiro de entrevista por permitir a identificação do modelo de compartilhamento de conhecimentos

mais apropriado para a temática proposta. Já a pesquisa documental tornou-se importante para a realização da contextualização do modelo de compartilhamento de conhecimentos para a temática da segurança pública do Estado do Paraná, que é o objeto desta pesquisa. Ou seja, através da pesquisa documental, levantou-se as informações necessárias a respeito das unidades de ISP do Estado do Paraná, que são compostas por Agências da PCPR, PMPR, DIEP e DEPEN.

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

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

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

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não). (BARDIN, 2011, p. 44).

Para facilitar a técnica de análise de conteúdo foi utilizado o software *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Texte set de Questionnaires* (IRaMuTeQ), desenvolvido por Pierre Ratinaud (2009). Este *software* faz uso da linguagem estatística R e Python.

Trata-se de um programa informático gratuito, que se ancora no software R e permite diferentes formas de análises estatísticas sobre corpus textuais e sobre tabelas de indivíduos por palavras. Desenvolvido inicialmente em língua francesa, este programa começou a ser utilizado no Brasil em 2013. O dicionário experimental em língua portuguesa encontra-se em fase de aprimoramento, embora já seja bastante adequado. O IRAMUTEQ possibilita os seguintes tipos de análises: estatísticas textuais clássicas; pesquisa de especificidades de grupos; classificação hierárquica descendente; análises de similitude e nuvem de palavras. Pelo seu rigor estatístico, pelas diferentes possibilidades de análise, interface simples e compreensível, e, sobretudo por seu acesso gratuito, o IRAMUTEQ pode trazer muitas contribuições aos estudos em ciências humanas e sociais, que têm o conteúdo simbólico proveniente dos materiais textuais como uma fonte importante de dados de pesquisa (CAMARGO; JUSTO, 2013, p. 513).

Deve-se evidenciar que esse *software* tem sua funcionalidade por meio da lematização, no sentido de flexionar uma palavra ou conceitos a determinados lemas, a fim de que seja possível identificar os lexemas conforme a ideia que o entrevistado quer transmitir. Ainda, ressalta-se que o IRaMuTeQ possui regras próprias e específicas de lematização, de forma que os verbos são convertidos ao infinitivo, os substantivos ao singular e os adjetivos ao masculino singular. Tal lematização é proveniente dos dicionários que possui, sem realizar a desambiguação, carecendo assim que o pesquisador estabeleça as substituições e padronização de determinados elementos (FERNANDES, 2016).

Os conteúdos obtidos com o processo de análise de dados são apresentados conforme o destacado no capítulo, procurando demonstrar, dentre seus aspectos, os fatores de maior relevância obtidos. As análises realizadas pelo IRaMuTeQ se deram no sentido de proporcionar: Análise Fatorial por Correspondência (AFC), Análise de Similitude, Classificação Hierárquica Descendente, Teste qui-quadrado e Nuvem de Palavras. No Quadro 6 estão descritas essas análises.

Quadro 6 – Análises IRaMuTeQ.

Tipo de Análise	Descrição
Análise Fatorial por Correspondência (AFC)	É uma representação gráfica dos dados para ajudar a visualização da proximidade entre classes ou palavras (FERNANDES, 2016, p. 39).
Análise de Similitude	Mostra um grafo que representa a ligação entre palavras do <i>corpus</i> textual. A partir desta análise é possível inferir a estrutura de construção do texto e os temas de relativa importância, a partir da co-ocorrência entre as palavras (SALVIATI, 2017).
Classificação Hierárquica Descendente	Nesta análise o sistema procura obter classes formadas por palavras que são significativamente associadas com aquela classe (a significância começa com o qui-quadrado = 2). Apresenta um esquema hierárquico de classes, tornando possível inferir quais ideias o <i>corpus</i> textual deseja transmitir (SALVIATI, 2017).
Teste qui-quadrado	Cálculo das frequências e dos valores de correlação qui-quadrado de cada palavra do <i>corpus</i> , a partir de frequência mínima escolhida (FERNANDES, 2016).
Nuvem de Palavras	Agrupar as palavras e as organiza graficamente em função da sua frequência. É uma análise lexical mais simples, porém graficamente interessante (SALVIATI, 2017).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Em sequência aos resultados obtidos com a pesquisa, o quinto objetivo específico foi desenvolvido visando encontrar soluções para os problemas diagnosticados, sugerindo assim possibilidades de desenvolvimento.

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

3.3 ASPECTOS ÉTICOS

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

Deve-se ter claro que a atividade de ISP não se confunde com a atividade de espionagem, visto que, enquanto a espionagem corresponde a obtenção de dados independente

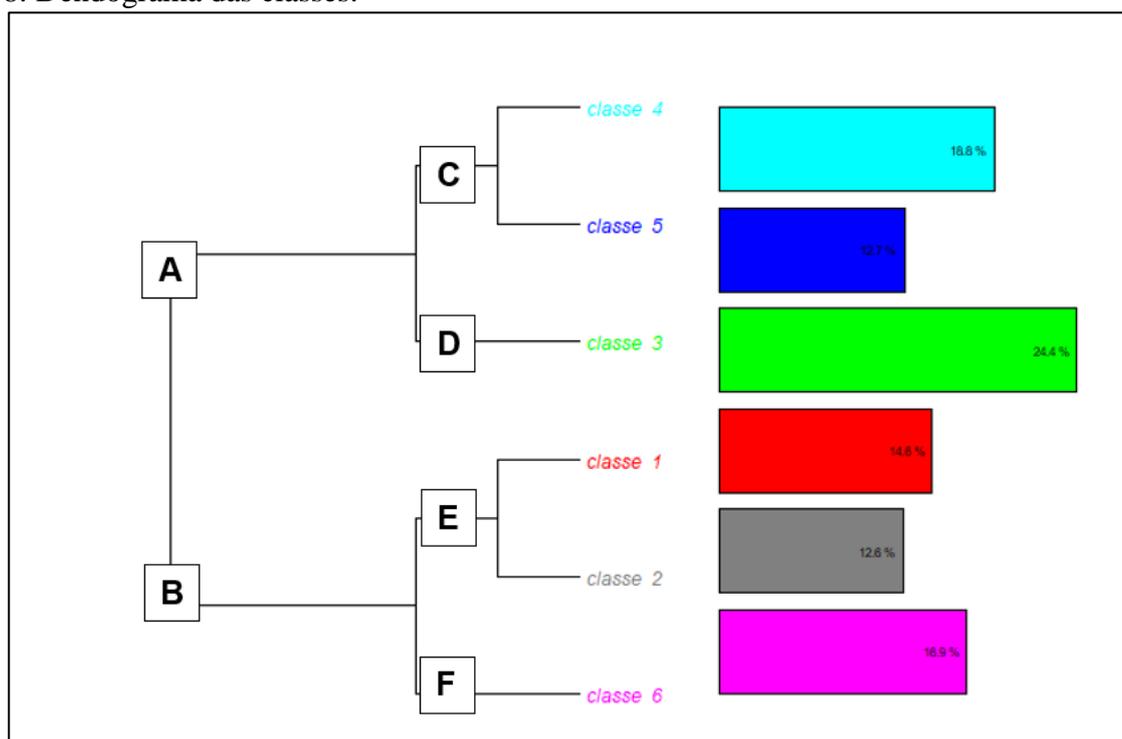
da forma de agir, a ISP é pautada em ações éticas e legais seguindo de forma absoluta a proteção às garantias constitucionais brasileiras. Neste sentido, tem-se claro que a Inteligência no Brasil após a Constituição de 1988 tem em sua primazia o respeito pela legalidade de seus atos.

4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DOS DADOS

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

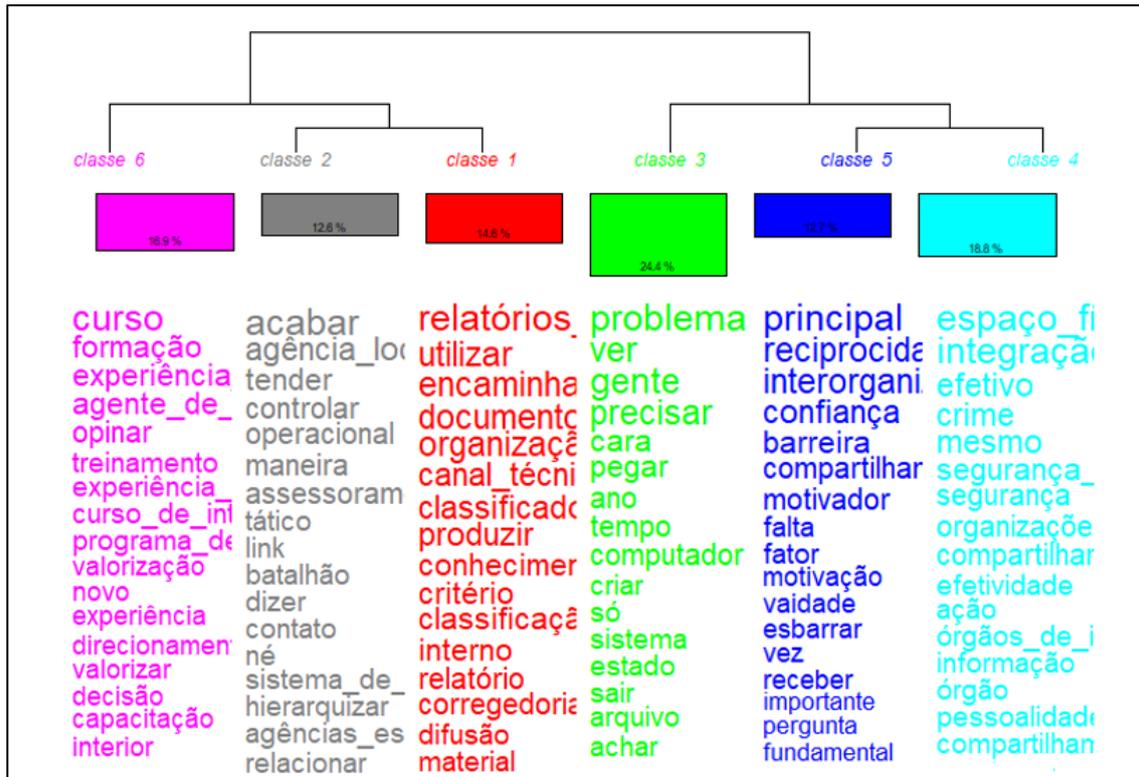
Figura 8: Dendograma das classes.



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa, 2020 e gerados pelo aplicativo IRaMuTeQ.

Na Figura 8, observa-se que as 6 classes geradas se encontram, inicialmente, em 2 *subcorpus*. O *subcorpus* A é composto pelas ramificações C e D. A ramificação C contém as classes 4 e 5, já a ramificação D é composta pela classe 3. O *subcorpus* B possui 2 ramificações (E e F). A ramificação E é composta pelas classes 1 e 2; já a ramificação F pela classe 6.

Figura 9: Filograma sobre as representações das classes



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa, 2020 e gerados pelo aplicativo IRaMuTeQ.

A classe 6, categorizada como “Formação Profissional”, compreende 16,92% do total do *corpus* analisado e é composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre $X^2 = 143,52$ (curso) e $X^2 = 4,13$ (departamento_penitenciário). As seguintes palavras se destacam: curso ($X^2 = 143,52$), formação ($X^2 = 83,71$), experiência_profissional ($X^2 = 74,97$), agente_de_inteligência ($X^2 = 71,82$), opinar ($X^2 = 63,42$), treinamento ($X^2 = 49,68$), experiência_pessoal ($X^2 = 49,68$), curso_de_introdução ($X^2 = 48,0$) e programa_de_treinamento ($X^2 = 43,76$). Esta classe mostra a preocupação das Organizações de Inteligência com o processo de formação profissional, recrutamento e capacitação dos Agentes de Inteligência, tal como pode ser observado nos seguintes fragmentos das entrevistas:

Para programa de treinamento de novos colaboradores a princípio existe como se fosse um estágio probatório, e todo Agente de Inteligência é obrigado a fazer aquele curso da Secretaria Nacional de Segurança Pública, Curso de Introdução à Atividade de Inteligência. O curso antes ele era presencial, agora é EAD pela própria plataforma da Secretaria Nacional de Segurança Pública, então o primeiro requisito é esse (Entrevista_12).

Então pelo menos o Curso de Introdução à Atividade de Inteligência é o básico que todo mundo deve ter para trabalhar nas Agência de Inteligência e posteriormente, como eu falei para você, existe uma gama de cursos, das mais diversas áreas que você pode se especializar, na parte de Análise de informações então você vai seguir esses cursos mais voltados para Análise de informações; se você for para operações de Inteligência ou para a Contra-inteligência vai ter cursos específicos, e existe um

A classe 5, denominada como “Motivadores e Inibidores”, compreende a 12,69% do total do *corpus* analisado e é composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre $X^2 = 234,19$ (principal) e $X^2 = 4,2$ (pessoa). As seguintes palavras se destacam: principal ($X^2 = 234,19$), reciprocidade ($X^2 = 175,91$), interorganizacional ($X^2 = 175,91$), confiança ($X^2 = 146,66$), barreira ($X^2 = 121,45$), compartilhamento_de_conhecimentos ($X^2 = 97,41$), motivador ($X^2 = 96,7$), falta ($X^2 = 56,61$) e fator ($X^2 = 55,56$). Esta classe demonstra a relação entre compartilhamento de conhecimentos e seus fatores motivadores e inibidores, tal como pode ser observado nos seguintes fragmentos das entrevistas:

O principal motivador para o compartilhamento de conhecimentos é a troca de informações e auxiliá-los também, como também recebemos auxílio e recebemos informações. (Entrevista_07)

A principal barreira para o compartilhamento de conhecimentos interorganizacional é o ego exacerbado, um egoísmo exacerbado, uma falta de conhecimento do que é público, do que é ser funcionário público, de que nós estamos aqui pagos e mantidos pelo contribuinte e que temos que trabalhar para o público. (Entrevista_05)

Acho que a principal barreira para o compartilhamento de conhecimentos é isso, uma falta de proximidade. Não digo nem uma falta de diálogo, mas sim uma falta de proximidade. (Entrevista_12)

Assim como a motivação principal é a confiança no nível pessoal, uma das barreiras, além da vaidade, que eu acho que é a pior delas, seria essa falta de confiança. (Entrevista_06)

Em seguida é apresentada a Análise Gráfica da classe 5, mostrando a ramificação central em “compartilhamento_de_conhecimentos”, interligando-se aos motivadores principais, que é “confiança” e “reciprocidade”, bem como às principais barreiras, “ego” e “vaidade”, conforme Figura 11.

A classe 3, intitulada de “Problemas”, compreende 24,44% do total do *corpus* analisado e é composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre $X^2 = 65,86$ (problema) e $X^2 = 4,09$ (país). As seguintes palavras se destacam: problema ($X^2 = 65,86$), ver ($X^2 = 60,09$), gente ($X^2 = 57,12$), precisar ($X^2 = 48,91$), cara ($X^2 = 40,07$), pegar ($X^2 = 36,82$), ano ($X^2 = 31,33$), tempo ($X^2 = 31,33$) e computador ($X^2 = 29,78$). Esta classe mostra os problemas da Atividade de Inteligência de Segurança Pública, tal como pode ser observado nos seguintes fragmentos das entrevistas:

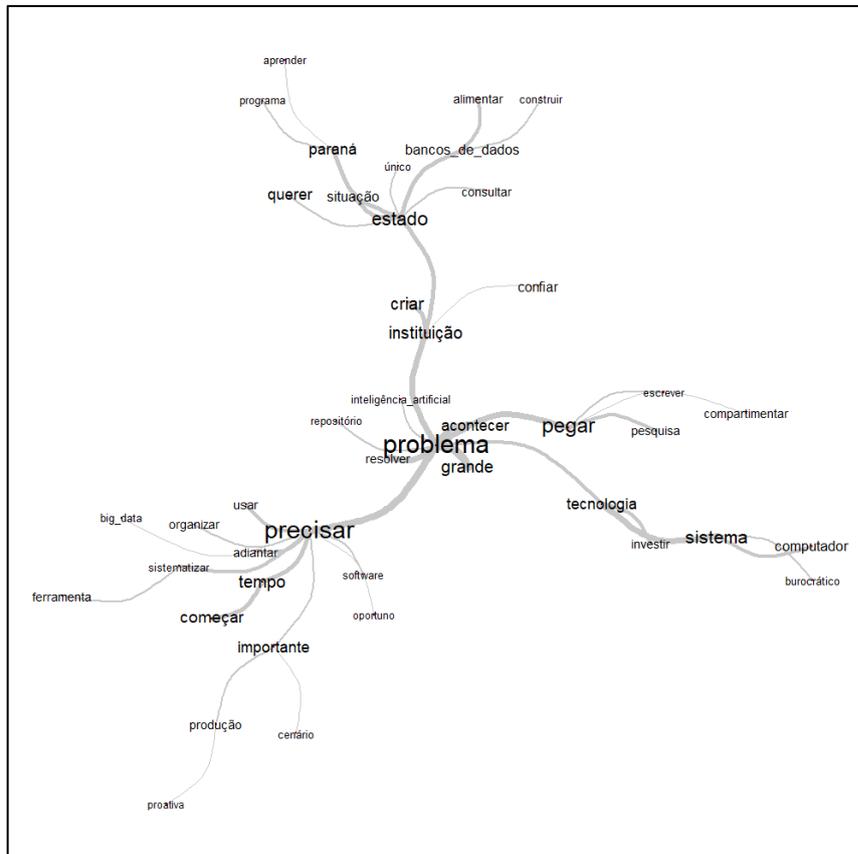
Então, nós temos dois problemas com a Inteligência. Um é o secretismo, que eu já falei, e o outro é a demonização, quando o Agente de Inteligência sem ter informação sobre uma coisa ou outra, queima o outro profissional, por que não gosta de como o profissional lida com aquela coisa ou outra. Então são dois problemas que eu vejo, a secretização, que é quando o conhecimento não circula por onde ele precisa circular, e a demonização, que é quando ele circula de forma como não deveria, através de fofoca, não gosto de alguém, então são problemas que eu vejo em relação a Inteligência de Segurança Pública (Entrevista_13).

Eu tenho que lembrar que eu pertencço ao sistema todo dia, é tanto no colaborar como no demandar, então importantíssimo, essencial, e resolveria muito dos nossos problemas. É que hoje a tecnologia é o maior calcanhar de Aquiles, hoje que nós temos, então ainda nós falemos de ferramentas não oficiais, ainda, algumas ferramentas de troca de mensagens passam a ser a ferramenta oficial, ainda a gente se vale de meios aí privados para fazer isso, ainda a gente se vale de bancos de dados construídos muitas vezes por pessoas de cada um desses Órgãos de Inteligência e cada Agência de Inteligência constrói a sua caixinha né. (Entrevista_08)

Se você não trabalhar a tua fonte humana também, se você não trabalhar tua equipe como ser humano, como pessoa capaz de produzir alguma coisa e analisar e produzir conhecimento, a Inteligência de Segurança Pública não vai para frente, só o computador de vinte mil na sala de alguém ali não vai resolver problema nenhum. (Entrevista_04)

Em seguida é apresentada a Análise Gráfica da classe 3, mostrando a ramificação central em “problema”, interligando-se aos principais fatores que dificultam o compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de Inteligência de Segurança Pública no Estado do Paraná, conforme Figura 13. Destaca-se que dentre os problemas observados no tocante ao compartilhamento de conhecimentos estão: ego, vaidade, falta de aproximação, entre outros, conforme destacado pelos entrevistados e que estão explicados de forma pormenorizada no item 4.2.

Figura 13: Análise gráfica sobre a representação das palavras da classe 3



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa, 2020 e gerados pelo aplicativo IRaMuTeQ.

A classe 2, denominada como “Metodologia”, compreende 12,57% do total do *corpus* analisado e é composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre $X^2 = 70,63$ (acabar) e $X^2 = 4,56$ (assunto). As seguintes palavras se destacam: acabar ($X^2 = 70,63$), agência_local_de_inteligência ($X^2 = 48,61$), tender ($X^2 = 41,91$), controlar ($X^2 = 34,97$), operacional ($X^2 = 32,4$), maneira ($X^2 = 30,19$), assessoramento ($X^2 = 28,63$), tático ($X^2 = 27,94$) e link ($X^2 = 27,94$). Esta classe demonstra a metodologia no emprego da Atividade de Inteligência, enfatizando de que forma as unidades acabam assessorando o Tomador de Decisões, tal como pode ser observado nos seguintes fragmentos das entrevistas:

A pessoa que buscou, a pessoa que conseguiu, a pessoa que catalogou, a pessoa não diria classificou, mas a pessoa que te trouxe aquilo, que lapidou aquilo, que produziu aquele conhecimento e ele acaba não sendo tão institucional. Apesar do conhecimento ser trazido para dentro dos Órgãos de Inteligência, mas a forma como ele é trazido, de como ele é tratado, não é, pelo menos nos lugares onde por onde eu passei, não é muito institucionalizado (Entrevista_02).

Então você acaba trabalhando, talvez assim, no nível... poderia colocar no nível mais Inteligência estratégica, conhecimentos assim de uma abrangência maior, se acaba pegando a abrangência estadual, o escopo de trabalho também é diferente. Enquanto

$X^2 = 71,33$ (relatórios_de_inteligência) e $X^2 = 3,95$ (forma). As seguintes palavras se destacam: relatórios_de_inteligência ($X^2 = 71,33$), utilizar ($X^2 = 55,63$), encaminhar ($X^2 = 52,17$), documento ($X^2 = 51,01$), organização ($X^2 = 50,74$), canal_técnico ($X^2 = 47,84$), classificado ($X^2 = 47,35$), produzir ($X^2 = 43,73$) e conhecimento ($X^2 = 41,8$). Esta classe mostra a preocupação das Organizações de Inteligência com o processo de Produção do Conhecimento, tal como pode ser observado nos seguintes fragmentos das entrevistas:

Para os documentos explícitos, nós temos, na verdade, é um padrão, esta forma dos relatórios de Inteligência segue um padrão nacional, então nós seguimos uma metodologia da Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública e como este relatório é baseado e feito. Dentro da Agência de Inteligência esses relatórios de Inteligência são compartilhamento de conhecimentos entre as Órgãos de Inteligência, então é avaliado, claro cada informação é avaliada pelo responsável e é verificado esta demanda do que é competente para uma Agência de Inteligência ou para outra e essas informações são difundidas entre as Agências de Inteligência. (Entrevista_15)

Então no tocante à Inteligência de Segurança Pública, os documentos são gerados a nível de unidade como informação, mas se há a necessidade de se produzir um documento, esses pedidos de busca e os relatórios de Inteligência são os documentos que nós produzimos, e eles são difundidos no canal técnico, geralmente o e-mail técnico. (Entrevista_15)

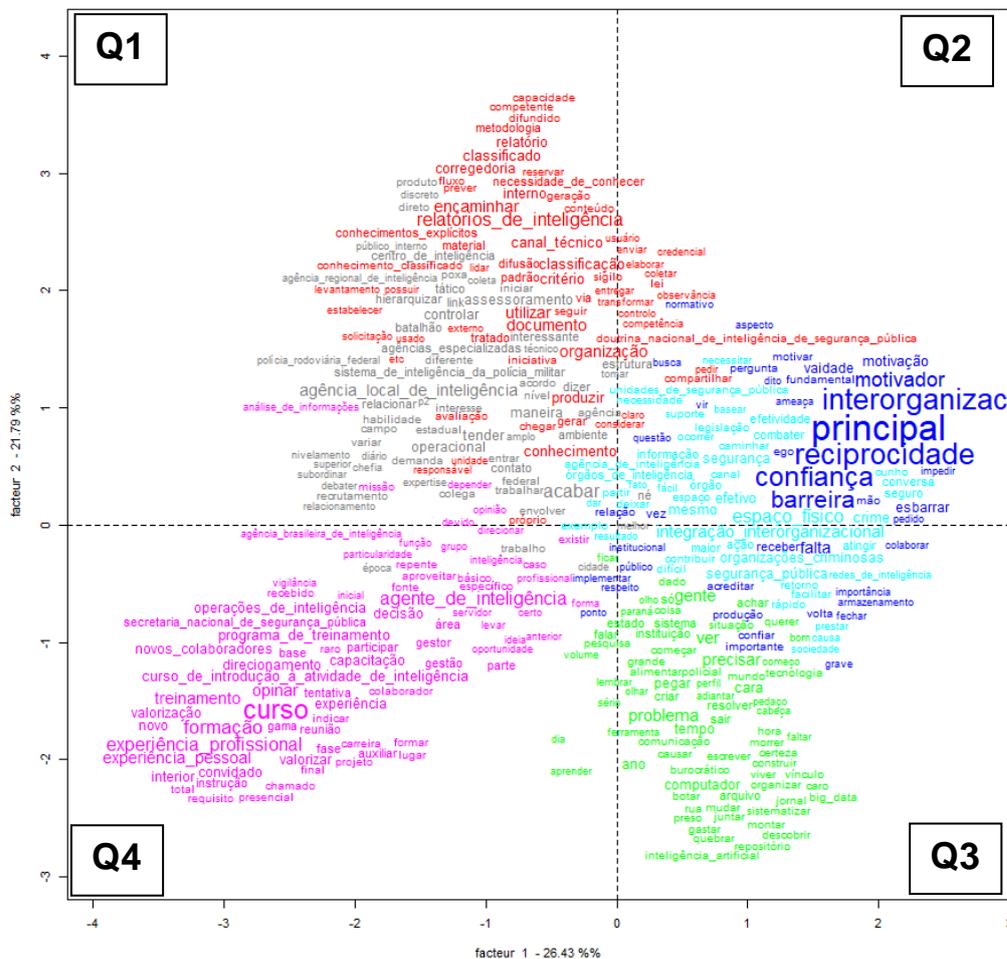
A geração de conhecimentos explícitos é como eu disse para você lá nas primeiras perguntas, então chega a missão e existe um padrão, por isso que é importante o estágio operacional, para entender o padrão de formatação e confecção de relatórios de Inteligência. Então estes relatórios de Inteligência são feitos de uma maneira padrão e é assim que se produzem, que são gerados esses documentos. (Entrevista_12)

Em seguida é apresentada a Análise Gráfica da classe 1, mostrando a ramificação central em “conhecimento”, interligando-se ao tronco “órgãos_de_inteligência”, procurando mostrar de que forma a Produção do Conhecimento torna-se fator de referência para a integração entre os Órgãos de Inteligência pertencentes ao Sistema de Inteligência no Estado do Paraná, conforme Figura 15.

Interorganizacional), com 18,8%; a classe 6 (Formação Profissional) com 16,92%; e a classe 1 (Produção do Conhecimento) com 14,57%. Logo adiante, a classe 5 (Motivadores e Inibidores) representou um percentual de *corpus* analisado de 12,69%, seguido da classe 2 (Metodologia), com 12,57%. Assim, percebe-se que as duas classes com maior representação, classe 3 (Problemas) e 4 (Integração interorganizacional), mostram a enorme fragilidade existente entre os Órgãos que compõem o Sistema Estadual de Inteligência do Estado do Paraná, visto que embora as classes estejam próximas, possuem o grave problema da efetiva integração entre os Órgãos de Inteligência.

Na sequência, foi realizada a Análise Fatorial por Correspondência (AFC), em que as palavras, considerando-se sua incidência de frequência nas classes, foram representadas em um plano cartesiano, conforme Figura 16.

Figura 16: Análise Fatorial por Correspondência





Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa, 2020 e gerados pelo aplicativo IRaMuTeQ

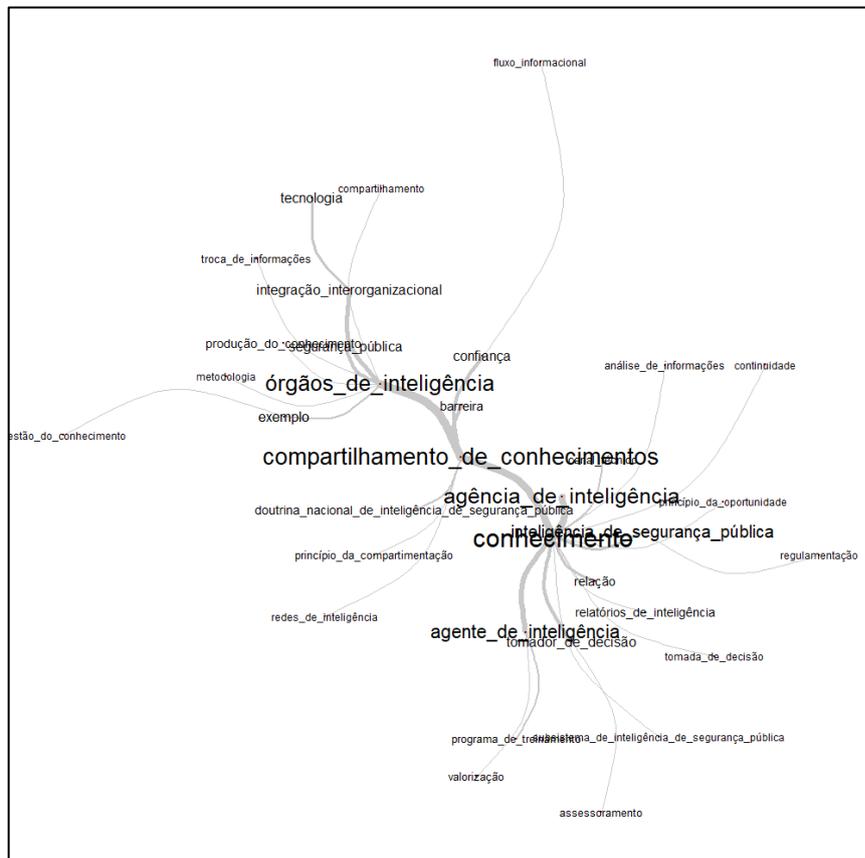
Na Figura 16 verifica-se que as classes 1 e 2 se encontram no quadrante 1 (Q1). Tal representação corresponde à aproximação da classe 1 (Produção do Conhecimento) com a classe 2 (Metodologia empregada), mostrando, neste caso, sua integração em absoluto. Frisase que a percepção tem fundamental importância no tocante ao fato de que os Órgãos de Inteligência de Segurança Pública realizam a produção de conhecimentos por meio da metodologia MPC, na qual o Analista utiliza a Técnica de Avaliação de Dados e Informações para obter o produto final. As classes 4 e 5 encontram-se no quadrante 2 (Q2), visto que a representação da classe 4 (Integração Interorganizacional) e da classe 5 (Motivadores e Inibidores) demonstra uma conexão sistêmica. Isto porque a Integração só ocorre devido a fatores motivacionais que sejam congruentes com o processo de compartilhamento de conhecimentos, enquanto os inibidores podem impedir que a Integração ocorra. A classe 3 (Problemas) se encontra isolada das demais classes no quadrante 3 (Q3), uma vez que os problemas encontrados possuem tamanha relevância para o *corpus* textual que necessitam ser tratados em separado das demais classes. Quanto ao fato da classe 6 (Formação Profissional) estar em separado no quadrante 4 (Q4), observa-se que isto é problemático, pois a Metodologia e a Produção do Conhecimento deveriam estar no mesmo quadrante da Formação Profissional, uma vez que se torna essencial ao Agente de Inteligência o pleno domínio metodológico para a produção de conhecimentos, sendo que sua base está condicionada à própria formação do Agente de Inteligência. Essa representação corrobora com os dados do Filograma apresentados na Figura 9 e do Dendograma apresentados na Figura 8.

Visando obter uma visão mais ampla do *corpus* textual, diante da Análise de Similitude (Figura 17) tem-se o compartilhamento_de_conhecimentos como o tronco central, destacando-se no tronco superior o termo órgãos_de_inteligência e dele seus ramos subsequentes: exemplo, gestão_do_conhecimento, metodologia, produção_do_conhecimento, segurança_pública, troca_de_informações, integração_interorganizacional, tecnologia, compartilhamento, barreira, confiança e fluxo_informacional. Esses ramos estão adjacentes à classe 1 (Produção do Conhecimento), classe 2 (Metodologia) e classe 4 (Integração Interorganizacional), mostrando que o conhecimento é gerado por metodologia específica dentro dos Órgãos de

Inteligência, fator que se torna mais efetivo quando ocorre o compartilhamento de conhecimentos e a integração interorganizacional.

Já no tronco inferior percebe-se a ramificação em Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública, princípio_da_compartimentação, redes_de_inteligência. As palavras ainda se direcionam ao tronco agência_de_inteligência, canal_técnico e análise_de_informações. O elemento de maior destaque é conhecimento, ramificando-se em inteligência_de_Segurança_pública, continuidade, princípio_da_oportunidade, regulamentação, relação, relatórios_de_inteligência, tomada_de_decisão, tomador_de_decisão, subsistema_de_inteligência_de_segurança_pública, assessoramento, programa_de_treinamento e valorização. Torna-se perceptível que a classe 3 (Problemas) se interliga e se relaciona com as classes 4 (integração Interorganizacional), classe 5 (Motivadores e Inibidores) e classe 6 (Formação Profissional), mostrando que os problemas se refletem com diferentes elementos, partindo da valorização dos profissionais até as ingerências de Gestão por parte dos Tomadores de Decisão, carecendo de elementos objetivos para a integração interorganizacional, conforme apresentado na Figura 17.

Figura 17: Análise gráfica sobre a representação das classes



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa, 2020 e gerados pelo aplicativo IRaMuTeQ.

Pública no Estado do Paraná. Assim, o conhecimento torna-se o produto de maior valor dos Órgãos de Inteligência, estando diretamente ligado aos Agentes de Inteligência e Segurança Pública como um todo.

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

4.2 RESULTADOS

Os entrevistados, conforme já exposto no decorrer da pesquisa, correspondem a Agentes de Inteligência com experiência em Operações de Inteligência, Análise de Informações ou Contraineligência e que desenvolvem suas atividades em Agências de Inteligência Regionais, Centrais ou Locais. Ainda, todos os entrevistados atuam na Segurança Pública, lotados especificamente na PCPR, PMPR ou Departamento Penitenciário do Estado do Paraná.

Embora exista a Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública, a PMPR adota, de forma complementar, regras específicas sobre os canais técnicos para o compartilhamento de conhecimentos, adaptando-as conforme as necessidades e particularidades de cada instituição. Deve-se salientar que, embora o Departamento Penitenciário tenha papel crucial no compartilhamento de conhecimentos de Inteligência de Segurança Pública, ele ainda não é contemplado pela atual Doutrina. Com a constante percepção de que o Departamento Penitenciário é uma das maiores fontes de coleta, análise e compartilhamento de dados, informações e conhecimentos de Segurança Pública, torna-se fundamental que a Doutrina trate com mais afinco a questão de sua inclusão na nova DNISP.

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

O SISP é dividido em dois ramos de Inteligência: Inteligência propriamente dita (Análise) e Contraineligência, evidenciando que o ingresso dos novos Agentes de Inteligência se dá por meio de processo de recrutamento, no qual os Gestores buscam perfis, em meio aos recursos humanos disponíveis nas unidades policiais, que melhor se adaptam à atividade de

Inteligência, sendo realizada uma investigação social e o acompanhamento do Agente durante o processo.

Após o ingresso do Agente na respectiva Agência de Inteligência, caso este não possua o Curso de Introdução à Atividade de Inteligência (CIAI), será direcionado para a realização do respectivo curso, o qual, com as facilidades de realização remota, permite ao Agente adaptar seus horários de estudo com a escala de trabalho, sendo que ao final do curso é realizada uma prova *online* e presencial. Com a adaptação e alocação dos recursos humanos nas Agências de Inteligência, verifica-se que a MPC é o meio pelo qual o conhecimento explícito é criado, sendo que a análise de dados e informações permite ao Analista de Inteligência atribuir qualificadores, conforme a Técnica de Avaliação de Dados, construindo, assim, os conhecimentos com base nos princípios da necessidade, utilidade e oportunidade.

A MPC compreende as fases de planejamento, reunião de dados, processamento, formalização e difusão. A classe 1 (Produção do Conhecimento) torna-se elemento de fundamental importância para o desenvolvimento efetivo da atividade de ISP, uma vez que é responsável por uma das maiores riquezas que os Órgãos de Inteligência possuem, o conhecimento em si. Já em relação à classe 6 (Formação Profissional), evidenciou-se que a valorização das experiências pessoais e profissionais dos recrutados é realizada de forma subjetiva, conforme a interpretação do próprio Gestor, fragilizando a perspectiva de maior geração do conhecimento e indo na contramão dos estudos que consideram o conhecimento como o ativo mais importante das organizações (COELHO; SOUZA, 2002; DAVENPORT; PRUSAK, 1999; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Corroborando com os resultados do estudo de Rockembach (2017), os entrevistados relataram que é imprescindível a formação de Agentes de Inteligência que dominem técnicas e possam analisar os fatores de influência e evolução de fenômenos criminais. Deve-se ressaltar que, além do curso básico, oferecido de forma rotineira pela Secretaria Nacional de Segurança Pública, há cursos para aprofundamento e especialização na atividade de Inteligência, todavia, não ficou claro se a oferta de cursos supre a demanda e quais os critérios utilizados pela SESP para distribuição destes entre as unidades policiais.

Os principais motivadores e inibidores para o compartilhamento de conhecimentos, sob a perspectiva dos entrevistados, estão sistematizados no Quadro 8.

Quadro 8 – Motivadores e Inibidores.

Motivadores	Inibidores
Motivação política	Ego
Altruísmo	Vaidade
Comprometimento pessoal	Interesses pessoais
Integração interorganizacional	Carência de meios técnicos
Confiança	Interesses políticos
Reciprocidade	Má gestão
Cooperação	Brechas jurídicas
Bem comum	Relação interpessoal
Relevância do conhecimento	Falta de conhecimento sobre atividade de ISP
Sobrevivência institucional	Falta de integração
Integração interorganizacional	
Assessoramento	

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa, 2020.

Conforme apresentado pelos entrevistados, os fatores motivacionais que mais influenciam no compartilhamento de conhecimentos entre as organizações de ISP estão: motivação política, confiança, reciprocidade, cooperação, bem comum, relevância do conhecimento, sobrevivência institucional (visto que a integração é fundamental para a própria manutenção das forças de segurança pública), integração interorganizacional e a perspectiva de assessoramento. Entretanto, como principais inibidores para o compartilhamento de conhecimentos citou-se: ego, vaidade, interesses pessoais, carência de meios técnicos para compartilhamento, interesses políticos, má gestão, brechas jurídicas, relações interpessoais, falta de conhecimentos sobre atividade de ISP e falta de integração.

Os resultados da pesquisa revelam que o modelo de compartilhamento de conhecimento de Tonet e Paz (2006), integrado por 4 fases, é o modelo mais adaptável para compreender o compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de ISP, contudo, ocorre de forma parcial. No Quadro 9 estão relacionados as fases e respectivos elementos do modelo dessas autoras, assim como os problemas encontrados no tocante à aplicação do modelo nas unidades do ISP.

Quadro 9 – Problemas encontrados no modelo de compartilhamento de conhecimentos de Tonet e Paz (2006).

Fases	Ocorrência	Problemas
Iniciação	- Identificação; - Análise dos conhecimentos e suas fontes; - Oportunidades existentes ou futuras.	- Avaliação e identificação do conhecimento e informações que os outros Órgãos de ISP possuem e que podem ser complementados.

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

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Na fase 1, iniciação, composta pela identificação e análise dos conhecimentos, suas fontes, bem como as oportunidades existentes ou futuras, observa-se que há uma carência de avaliação e identificação dos conhecimentos e informações que os outros órgãos de ISP possuem e que poderiam ser complementados, visto que a compartimentação (mal utilizada) dificulta conhecer quais conhecimentos determinado Órgão de ISP possui.

Cabe salientar que na avaliação das classes, obtida por meio da compreensão do Dendograma, Filograma de representação das classes e sua Análise Fatorial por Correspondência, a classe 1 (Produção do Conhecimento) está diretamente ligada à classe 2 (Metodologia), visto que a produção de conhecimentos sem metodologia específica se torna mero empirismo, estando aquém da produção científica que representa. Os entrevistados relataram ainda que a carência do domínio da MPC proporciona grandes problemas para a

geração do conhecimento, visto se tratar do principal produto gerado e fundamental para o processo de tomada de decisão.

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

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

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

Dentre os problemas mencionados pelos entrevistados pode-se destacar que a linguagem e comunicação são padronizados por meio de Relatórios de Inteligência, conforme o modelo da DNISP. Entretanto, o processo de compartilhamento de conhecimento se torna falho pela resistência dos próprios Gestores (decisores) dos Órgãos de ISP, visto a concepção limitada de que o conhecimento é poder pessoal, e que tal pode favorecer desenvolvimentos

peçoais e de crescimento na carreira, influenciando no processo, e se mantendo sob bases totalmente subjetivas, no tocante ao que será ou não compartilhado. É possível perceber as fragilidades no tocante à integração entre instituições a partir dos fragmentos da fala do Entrevistado 13:

É porque eu vejo assim, quantos tipos de Segurança Pública? Quando a gente vai lá, a gente não jura defender a polícia militar e sim a sociedade, então eu vejo aqui que tem que trabalhar, ter como produção em prol da sociedade. Então se eu vou produzir se eu vou tratar conhecimento, esse mesmo que eu não tenho, se é atinente a polícia civil, se vai conseguir dar resposta de uma situação que é pepino dele, e eu tenho informação, tem promoção de chegar. (Entrevista 13)

Os resultados da pesquisa proporcionaram conhecer os principais problemas enfrentados pelos Órgãos de ISP, indo ao encontro da classe 3 (Problemas), sendo a de maior expressão, conforme a síntese da classificação do *corpus*, compreendendo 24,44% do total. Tais problemas compreendem uma vasta gama de conteúdos, conforme já explicitado, trazendo em sua matriz a relação com elementos de ordem individual, organizacional e tecnológica. Destaca-se que a classe 3 está ligada às 4 fases do Modelo de Tonet e Paz (2006), conforme mostrado no Quadro 9. Considera-se que, embora sendo um alicerce fundamental para o desenvolvimento de intentos inovativos para a melhoria dos processos em Segurança Pública, as políticas de governo não podem, conforme os entrevistados, ser a única solução para todos os problemas, visto que as atuais ações existentes no estado do Paraná acabam privilegiando a tecnologia, mas esquecendo do fator humano nos Órgãos de Inteligência de Segurança Pública do Paraná. Ressalta-se que a Segurança Pública como um todo carece de constante inovação, modificando suas ações para que possam se adaptar as novas situações advindas de ações reais ou potenciais de Organizações Criminosas. Nesse sentido, um dos fatores cruciais para a efetividade em Segurança Pública consiste na criação de um banco de dados interligado e alimentado de forma conjunta com informações de nível nacional, além da criação de um repositório de conhecimentos de Inteligência acessíveis aos participantes do SISP, mas que também respeite o princípio da compartimentação com chaves e acessos exclusivos.

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

conhecimentos são entraves que necessitam de adequação imediata, conforme pode ser observado em trecho da Entrevista 2.

Olha, até existe, existem cursos. Os gestores do alto escalão estão sempre buscando trazer alguns cursos de outros estados, para poder contribuir na formação dos agentes de inteligência, mas pela demanda que o Paraná tem, desse tipo de serviço, é pouco! Assim, é praticamente irrisório a disponibilidade de formação de curso para esse segmento que é muito importante. Demandaria muito mais cursos, muito mais preparação para esses agentes. (Entrevista 2)

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

Destaca-se que a fase 4 está diretamente ligada à classe 5 (Motivadores e Inibidores), sendo que, conforme a perspectiva dos entrevistados, o compartilhamento do conhecimento é fundamental para a efetividade da Segurança Pública no Paraná, corroborando, assim, com a proposta de Stewart (2002), na qual o encargo que é compartilhado torna-se amenizado. Ou seja, o enfrentamento às Organizações Criminosas é algo que deve ser realizado de forma conjunta, respeitando as competências constitucionais e integrando-se de forma harmônica.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Para realizar o diagnóstico sobre como ocorre o compartilhamento de conhecimentos, foram realizadas 19 entrevistas semiestruturadas com Agentes de Inteligência da PC, PM e Departamento Penitenciário, que posteriormente foram organizadas e analisadas com o auxílio do *software* IRaMuTeQ.

Evidenciou-se que, embora os Agentes de Inteligência realizem o curso básico de Inteligência, em geral promovido pela SENASP, o desenvolvimento contínuo e o acesso a cursos de aprofundamento e especialização não seguem critérios objetivos definidos, não restando claro como é realizada a divisão das vagas entre as unidades de Inteligência de Segurança Pública do Paraná. O curso básico é condição essencial para que os Agentes de Inteligência possam permanecer na unidade, visto que ele traz ao conhecimento aspectos norteadores da atividade de Inteligência no país.

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

Ademais, as políticas de governo que preveem o investimento na Segurança Pública focam exclusivamente na aquisição de equipamentos computacionais, seja de *hardwares* ou *softwares*, deixando o investimento em recursos humanos como fatores secundários. Os entrevistados ainda deixaram claro que a tecnologia é um elemento indispensável para a

melhoria e efetividade da segurança pública, porém, sem a valorização do elemento humano, os equipamentos permanecem inativos ou com seu potencial inexplorado.

A valorização das experiências pessoais e profissionais dos Agentes de Inteligência acabam se dando por critérios pessoais e subjetivos, partindo da perspectiva exclusiva dos Gestores, necessitando de uma adequação objetiva e institucional. Além disso, percebe-se que a ISP no Paraná pode contribuir de forma muito mais efetiva quando consultada na construção do planejamento estratégico das instituições e da Secretaria de Segurança Pública como um todo.

Durante a pesquisa identificou-se problemas em todas as fases do modelo de compartilhamento de conhecimentos interorganizacionais de Tonet e Paz (2006). Na primeira fase, iniciação, os principais problemas estão centrados na avaliação e identificação do conhecimento que os outros Órgãos de ISP possuem e que podem ser complementados. Dentre as possíveis soluções para o problema poderia se estabelecer repositórios de conhecimentos compartilhados, os quais podem ser complementados por diferentes Órgãos pertencentes ao SISP. Visando sanar o problema identificado, como possível solução, pode-se considerar a construção de um banco de dados unificado para a conservação e repositório dos conhecimentos de Inteligência, permitindo às instituições alimentarem e usufruírem dos conhecimentos obtidos, minimizando esforços e impedindo que retrabalhos sejam realizados, e possibilitando ainda a diminuição de gastos públicos. Frisa-se que a construção de um banco de dados unificado já é uma premissa da SENASP por meio de seu Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública, e no caso do Paraná, o SESP Intranet. Entretanto, o que se sugere é a integração entre o repositório de conhecimentos, dos diferentes órgãos de ISP, relativos à atividade de Inteligência de Segurança Pública, como já ocorre no sistema *Intellipedia* do Governo dos Estados Unidos da América, que, embora agregue e compartilhe, mantém a compartimentação por meio de concessões de níveis de acessos.

O *Intellipedia* é um sistema de compartilhamento colaborativo de dados, implementado em 2006 e utilizado pela Comunidade de Inteligência dos Estados Unidos da América (*United States Intelligence Community*). As suas classificações englobam os três wikis: *Top Secret Sensitive Compartmented Information* (TS SCI), *Secret* (S) e *Sensitive But Unclassified* (SBU) (ANDRUS, 2005).

Na segunda fase do modelo, implementação, identificou-se como principais problemas a resistência de compartilhamento de conhecimentos visto o *status* de poder; a falta de comprometimento com a Segurança Pública como um todo; a existência nos Órgãos de ISP de Gestores (Decisores) resistentes à cooperação ou ao compartilhamento de conhecimentos; e

a necessidade de revisão de crenças e atitudes que estão incutidos na cultura organizacional dos Órgãos de ISP. Como possíveis soluções para os problemas encontrados considera-se que a integração e a socialização entre pessoas e instituições se tornam o ponto crucial para a obtenção de confiança e identificação de necessidades conjuntas.

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

Verifica-se ainda que há carência de comprometimento com relação à Segurança Pública como um todo, havendo inúmeras ações a fim de favorecer somente o Órgão de Inteligência a que pertence. Há uma necessidade latente de revisão de atitudes e crenças em meio a cultura organizacional dos Órgãos de ISP, visando promover maior integração por meio da atuação em conjunto, conforme suas atribuições. Dentre as possíveis soluções, sugere-se a promoção da Cultura de Segurança Pública, permeando suas competências constitucionais e os benefícios de sua integração.

Na terceira fase (Apoio), identificou-se como principais problemas a capacitação, de forma adequada, dos Agentes de Inteligência; o acesso a fontes, como bancos de dados e repositórios de conhecimentos de outros órgãos; a mobilidade de detentores do conhecimento; a falta de condições físicas e materiais para o compartilhamento de forma adequada; e as mudanças tempestivas no direcionamento organizacional. Como possíveis soluções para os problemas encontrados, tem-se que a capacitação inicial e continuada é uma necessidade para a própria aprendizagem organizacional. Enfatiza-se que esta capacitação pode ser realizada em diferentes níveis de conhecimento, com a valorização inclusive dos profissionais que ali atuam, se transformando em um processo de aprendizagem contínua. Ainda, o intercâmbio para realização de tais capacitações promove a integração e a confiança, estabelecendo-se uma rede cooperativa entre os participantes.

Outro ponto que carece de atenção é a valorização dos profissionais de ISP, visto que as ingerências deixam de promover o reconhecimento dos Agentes detentores de conhecimentos, além da grande mobilidade existente entre os recursos humanos, fragilizando a continuidade

dos trabalhos e conhecimentos gerados. Neste sentido, a criação de programas de valorização aos profissionais de ISP torna-se fundamental, pois além disso criar legislação para a inamovibilidade, permite que o conhecimento existente em meio a organização não se dissipe e fortaleça a construção do conhecimento organizacional. No tocante à troca constante de Decisores e as mudanças tempestivas no direcionamento organizacional, percebe-se que tais ações prejudicam a eficiência dos Órgãos de ISP. Assim, torna-se imprescindível o desenvolvimento e consolidação das estratégias, políticas e planos específicos estaduais de ISP, definindo os rumos a serem seguidos, porém, sem impedimentos as conveniências de adequação, conforme as necessidades emergentes, com vistas a atender as demandas das operações sistemáticas e exploratórias.

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

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

Assim sendo, a GC, desenvolvida sob os pilares de pessoas, processos e tecnologia, pode contribuir de forma decisiva para a efetividade em Segurança Pública no Paraná por meio de diversas práticas, seja na identificação do conhecimento, na criação, armazenamento ou compartilhamento de conhecimentos. O Manual de Ferramentas e Técnicas em Gestão do Conhecimento da *Asian Productivity Organization* (YOUNG, 2010) elenca uma série de ferramentas de GC que podem facilitar os processos de criação, armazenamento e compartilhamento de conhecimentos nos Órgãos de ISP, dentre as quais destacam-se:

- *Brainstorming*: processo em que os colaboradores participam ativamente da identificação e criação de soluções para as necessidades, sejam elas convergentes e divergentes,

mas buscando avaliar de forma colaborativa os itens elencados durante as exposições. Desta forma os Agentes, Analistas e Gestores podem desenvolver juntos soluções para as necessidades existentes;

- *Captura de ideias*: consiste em capturar e aproveitar os conhecimentos existentes em meio a organização e que estão tanto a nível individual como em grupo na organização. Visando que haja a melhoria no processo de captura de ideias torna-se fundamental o mapeamento do conhecimento bem como as características e particularidades de seus recursos humanos, valorizando o conhecimento tácito e identificando seus potenciais;

- *Peer Assist*: técnica que consiste em consultar a opinião de colegas e especialistas sobre determinado assunto considerado de grande relevância. A assistência e avaliação técnica de colegas e especialistas permite maior aproveitamento do conhecimento e a melhoria no desenvolvimento de conhecimentos para a melhor tomada de decisões;

- *Storytelling*: técnica de transmitir conhecimentos em formato de narrativas e histórias a fim de propiciar a facilidade na explicitação, especialmente de conhecimentos tácitos. A técnica permite que a comunicação se torne livre e que a exposição do conhecimento tácito se torne mais eficiente;

- *Espaços físicos e virtuais de trabalho colaborativo*: permite a aproximação, socialização e difusão de confiança entre os colaboradores das organizações, atuando de forma integrada e conjunta na construção de resultados.

- *Cafés do Conhecimento*: além de proporcionar a socialização e aproximação dos recursos humanos dos diferentes Órgãos de Inteligência, permite o desenvolvimento e compartilhamento de conhecimentos e *insights* que possam surgir de modo não confrontacional, promovendo uma percepção mais profunda e sem julgamentos.

- *Comunidades de Prática*: grupo de pessoas que compartilham preocupações ou interesses em comum, interagindo regularmente e de forma espontânea. As comunidades visam que grupos focados em objetos específicos possam interagir e compartilhar conhecimentos;

- *Taxonomia*: técnica de fornecer estruturas a fim de organizar informações e conhecimentos de forma consistente, promovendo a facilidade na recuperação de informações e conhecimentos. Como exemplo podemos dispor de repositórios de conhecimentos e bancos de dados e informações compartilhadas.

- *Bases do conhecimento (Wikis)*: permite a criação de tópicos específicos adicionando comentários, ideias e novas aprendizagens de forma colaborativa; proporciona a atualização de conhecimentos de forma mais eficiente e permite a revisão e seus históricos.

- Mentorias: relação entre um colaborador de maior experiência (sênior) com um colaborador em fase de treinamento e aprendizagem, a fim de promover os ensinamentos necessários ao desenvolvimento da função, além de facilitar o compartilhamento de conhecimentos tácitos.

Assim, é perceptível que a Inteligência de Segurança Pública no Paraná pode contribuir de forma exponencial para a melhoria dos processos de GC, em especial de criação e compartilhamento de conhecimentos, entretanto, os Gestores das unidades Policiais não exploram todo o potencial estratégico que ela possui. Ainda, tem-se que o compartilhamento de conhecimentos favorece de forma veemente a construção de melhores respostas, dando origem a possíveis soluções que as demais organizações necessitam e favorecendo na construção de novos conhecimentos, melhorando resultados e sendo eficaz em suas ações.

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

Destaca-se que a importância do modelo supracitado advém da possibilidade em se localizar diferentes fases do processo em uma perspectiva interorganizacional, favorecendo orientações quanto às reflexões e aos elementos que integram o processo. Outro ponto a ser considerado está na possibilidade de que o conhecimento a ser compartilhado, ou até mesmo as possíveis respostas para os problemas, independam do nível hierárquico, entendendo a estrutura de modo abrangente e promovendo que ações de cunho emergencial sejam fadadas a meras burocracias, impedindo que ações eficientes e eficazes sejam realizadas.

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

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA (ABIN). **Cronologia de criação dos órgãos de Inteligência de Estado no Brasil**. ABIN, 2019. Disponível em: <http://www.abin.gov.br/institucional/historico/>. Acesso em: 08 abr. 2019.
- ALAVI, M., & LEIDNER, D. E. *Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*. **MIS Quarterly**, p.107-136, 2001.
- ALBUQUERQUE, Ulysses Paulino *et al.* *Methods and techniques used to collect ethnobiological data*. In: **Methods and techniques in Ethnobiology and Ethnoecology**. Humana Press, New York, NY, p. 15-37, 2014.
- ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G.; RODRIGUES, J. L.; TOMAÉL, M. I.; PIEDADE, V. C. H. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 14, n. 1, p. 170-191, 2009.
- ALVES, Luiz Ernesto Fonseca. **O Compartilhamento de Conhecimentos nas Organizações: um estudo desconstrucionista**. Dissertação apresentada ao Mestrado Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2005.
- ALVES, Alessandra; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**, v. 39, n. 2, p. 115-128, 2010.
- ANDRETTO, Luciana Bovo. **A Gestão do Conhecimento e o clima organizacional: a influência das práticas de compartilhamento do conhecimento em uma escola da região noroeste do Paraná**. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário de Maringá, 2020.
- ANDRUS, D. Calvin. The wiki and the blog: Toward a complex adaptive intelligence community. **Studies in Intelligence**, v. 49, n. 3, 2005.
- ANGELIS, C. Um modelo e um plano de gestão do conhecimento e inteligência organizacional para administração pública brasileira. **RBPO, Brasília**, v. 4, n. 1, p. 77-103, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BATISTA, F. F. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES)**. Texto para Discussão, n° 1181. Brasília: IPEA, 2006.
- BATISTA F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Texto para Discussão, n° 1095. Brasília: IPEA, 2005.

BARROS, Marizeth; BATISTA-DOS-SANTOS, Ana Cristina. Por dentro da autoeficácia: um estudo sobre seus fundamentos teóricos, suas fontes e conceitos correlatos. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 10, n. 112, p. 1-9, 2010.

BEJARANO, Viviane Carvalho et al. Equipes e comunidades de prática como estruturas complementares na gestão do conhecimento organizacional. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 1, n. 3, p. 100-106, 2006.

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

BOWDITCH, James L, Anthony F BUONO. **Elementos de Comportamento Organizacional**. 1.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

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

BRASIL. **Lei 9883 de 7 de dezembro de 1999**. Institui o Sistema Brasileiro de Inteligência, cria a Agência Brasileira de Inteligência - ABIN, e dá outras providências, 1999.

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

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

BRASIL. **Portaria nº 42 GSIPR**, 19 de agosto de 2009. Institui, no âmbito da Agência Brasileira de Inteligência - ABIN, o Programa Nacional de Proteção do Conhecimento Sensível - PNPC e dá outras providências, 2009b.

BRASIL. **Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública**, 2009c.

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

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

BRASIL. **Decreto de 15 de dez. de 2017**. Aprova a estratégia nacional de Inteligência.
BRASIL. Decreto nº 9.630, de 26 de dezembro de 2018

BUKOWITZ, Wendi R. WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CABRERA, Elizabeth F.; CABRERA, Angel. *Fostering knowledge sharing through people management practices*. **The international journal of human resource management**, v. 16, n. 5, p. 720-735, 2005.

CAMARGO, Brígido Vizeu. JUSTO, Ana Maria. IRAMUTEQ: um *software* gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, V. 21, n.2, p.513-518, 2013.

CENICEROS MAYA, Laura Yadira; JIMENEZ TERRAZAS, Carmen Patricia; FORNELLI MARTIN DEL CAMPO, Alejandro. Revisión sistemática cualitativa de la Inteligencia organizacional. **Investig. adm.**, Ciudad de México, v. 48, n. 124, dic. 2019. Disponível em: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782019000200005&lng=es&nrm=iso>. Acesso em 20 abr. 2020.

CERQUEIRA, Daniel. *et al.* **Atlas da violência 2018**. Ipea e FBSP. Rio de Janeiro, 2018.

CHRISTENSEN, P. H. *Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices*. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 1, p. 36-47, 2007.

COELHO, Eduardo José de Jesus; SOUZA, Milton José. **A prática da Gestão do Conhecimento em Empresas Públicas – o caso da Petrobras**. Rio de Janeiro: E-papers, 2002.

COHEN, D. *Towards a knowledge context: report on the first annual U.C. Berkeley Forum on Knowledge and the firm*. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, 1998.

CONSTANT, David; KIESLER, Sara; SPROULL, Lee. *What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing*. **Information systems research**, v. 5, n. 4, p. 400-421, 1994.

COSTA, Marco Antonio. Segurança Pública. **Revista Núcleo de Criminologia**. Núcleo de Pesquisa Criminológica e Política de Segurança Pública da Faculdade Atenas, v.7, nov. 2010.

DALMOLIN, Domingos; PAULI, Jandir. Elementos da Inteligência Organizacional. In: **XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**. 2016.

DAVENPORT, Thomas. PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campos. São Paulo: Publifolha, 1999.

DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Bookman, 2004.

DE MASI, Domenico; PALIERI, Maria Serena. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DETLOR, Brian. *Information Management*. In **International Journal of Information Management**. N. 30, p.103-108, 2010.

DOROW, P. F. **Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal De Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis, 2017. 361 p.

DYER, Jeffrey H.; NOBEOKA, Kentaro. *Creating and managing a high- performance knowledge- sharing network: the Toyota case*. *Strategic management journal*, v. 21, n. 3, p. 345-367, 2000.

ENAGO, *Academy*. **O que é revisão por pares**. 2020. Disponível em: <https://www.enago.com.br/academy/o-que-e-revisao-por-pares/> - Acesso em 20 dez. 2020.

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa; SUGAHARA, Cibele Roberta. Planejamento estratégico empresarial: proposta de um sistema de inteligência organizacional e competitiva. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 12, n. 2, p. 193-216, 2014.

FERNANDES, Baltazar. **Manual Iramuteq**. v. 28, 2016. Disponível em: https://www.academia.edu/download/35572106/Manual_IRAMUTEQ.pdf - Acesso em 20 dez. 2020.

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

FERRO JÚNIOR, Celso Moreira. **A inteligência e a gestão da informação policial**. Brasília: Fortium, 2008.

FIGUEIREDO, Lucas. **Ministério do silêncio: a história do serviço secreto brasileiro de Washington Luís a Lula (1927-2005)**. Editora Record, 2005.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**. Aula inaugural no College de France, pronunciada em 2 de Dezembro de 1970. Tradução de Laura Fraga de Almeida Sampaio. Edições Loyola, São Paulo, 2004.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Tradução Roberto Machado. 24. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2007.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir: nascimento da prisão**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

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

GARCIA, Marcos Antônio *et al*. **Modelo de ação sobre as dimensões do clima organizacional impactantes à implantação da gestão do conhecimento nas organizações**. 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONTIJO, Cláudio *et al*. **Raízes da crise financeira dos derivativos *subprime***. **Belo Horizonte, UFMG-Cedeplar, texto para discussão**, n. 342, 2008.

HABER-VEJA, Adela; MÁ-S-BASNUEVO, Anays. Inteligência Organizacional: conceitos, modelos e metodologias. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, Florianópolis, v. 18, n. 38, p. 1-18, nov. 2013. ISSN 1518-2924. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-924.2013v18n38p1>>. Acesso em: 01 mai. 2020.

HALDIN-HERRGARD, Tua. *Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations*. *Journal of Intellectual Capital*, v.1, n.4, 2000, p.357-365.

HAMADA, Hélio Hiroshi. **Referenciais de pesquisa em Inteligência no Brasil: o olhar do pesquisador e as tendências da produção científica**. In: HAMADA, Hélio H. MOREIRA, Renato Pires. Inteligência de segurança pública contribuições doutrinárias para o cotidiano policial. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017.

HENDRIKS, P. *Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing*. *Knowledge and Process Management*, v. 6, n. 2, p. 91-100, 1999. Disponível em: <http://mapule276883.pbworks.com/f/Why%20share%20Knowledge.pdf> - Acesso em 10 de jun. de 2019.

HU, Y.; LIU, D. *Altruism versus Egoism in Human Behavior of Mixed Motives*. *American Journal of Economics and Sociology*. V. 62, n. 4, p. 677-705, 2003.

IPE, Minu. *Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework*. *Human resource development review*, v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003.

KANKANHALLI, Atreyi; TAN, Bernard CY; WEI, Kwok-Kee. *Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation*. *MIS quarterly*, p. 113-143, 2005.

KAUARK, Fabiana. MANHÃES, Fernanda Castro. MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KENT, Sherman. **Informações estratégicas**. Rio de Janeiro: Bibliex, 1950.

LEMOS, Bernardo Noronha. **Fatores relevantes de sucesso à transferência do conhecimento tácito: evidências empírico exploratórias em uma empresa petrolífera brasileira**. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2008.

LIN, H.F. *Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions*. *Journal of Information Science*, v. 33, n. 2, p. 135-149, 2007.

LIPMAN, D. **Improving your storytelling**. Arkansas: August House Publishers, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

MARTINS, Sergio de Castro. Dissertação: **Gestão da informação: estudo comparativo de modelos sob a ótica integrativa dos recursos de informação**. Universidade Federal Fluminense, 2014.

MATÍĆ, D.; CABRILO S.; GRUBIĆ-NEŠIĆ L.; MILIĆ B. *Investigating the impact of organizational climate, motivational drivers, and empowering leadership on knowledge sharing*. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 15, n. 3, p. 431-446, 2017

MATZLER, Kurt *et al.* *Personality traits, affective commitment, documentation of knowledge, and knowledge sharing*. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 02, p. 296-310, 2011.

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

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

MELO, Felipe Pereira de. BITTENCOURT, José Cesar. BLANCHET, Luiz Renato. **Técnicas de Entrevista e Interrogatório**. Curitiba: Intersaberes, 2019.

MELO, Felipe Pereira de. A Contraineligência como instrumento de proteção das instituições Policiais Judiciárias. **Revista da Escola Superior de Polícia Civil**. Curitiba: ESPC, 2020.

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

MEYER, John P.; HERSCOVITCH, Lynne. *Commitment in the workplace: Toward a general model*. **Human resource management review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MICHAELIS. **Dicionário brasileiro da língua portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2020.

MOREIRA, Waldicharbel Gomes. FERRO, Alexandre Lima. **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, Hélio H. MOREIRA, Renato Pires. *Inteligência de segurança pública contribuições doutrinárias para o cotidiano policial*. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. O contexto organizacional, 2001. In TARAPANOFF, Kira. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MÜLLER, Rodrigo; DE CASTILHO JUNIOR, Newton Correa. Inteligência Organizacional como ferramenta de Gestão: um referencial teórico integrado. **Revista Expectativa**, v. 11, n. 1, p. 83-102, 2012.

MURRAY, Samantha R.; PEYREFITTE, Joseph. *Knowledge Type and Communication Media Choice in the Knowledge Transfer Process*. **Journal of Managerial Issues**, v. XIX, n.1, Spring 2007, p.111-133

NADASON, Saravanan; SAAD, Ram Al-Jaffri; AHMI, Aidi. *Knowledge Sharing and Barriers in Organizations: A Conceptual Paper on Knowledge-Management Strategy*. **Indian-Pacific Journal of Accounting and Finance**, v. 1, n. 4, p. 32-41, 2017.

NODARI, Felipe; OLIVEIRA, Mírian; SOARES, Mauren do Couto; RUAS, Roberto Lima. **Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas através do Compartilhamento de Conhecimento Interorganizacional**. XXXVIII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2014.

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

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Elsevier Brasil, 1997.

OSINSKI, Marilei; ROMAN, Darlan José; SELIG, Paulo Mauricio. Compartilhamento de conhecimento: estudo bibliométrico das publicações acadêmicas realizadas de 1994 a 2014. **Perspectivas em Ciência da Informação**; v. 20, n. 4 (2015); 149-162, v. 24, n. 2, p. 162-149, 2018

PARANÁ (Estado). **Decreto Estadual Nº 4.703 de 2001**. Dispõe sobre a criação da Agência de Inteligência da Polícia Civil do Paraná.

PARANÁ (Estado). **Lei Complementar Nº 14 de 26 de maio de 1982**. Dispõe sobre o Estatuto da Polícia Civil do Paraná, 1982.

PARANÁ (Estado). **Decreto Nº 5.887 de 15 de dezembro de 2005**. Alteração na estrutura da Secretaria de Segurança Pública do Estado do Paraná, 2005.

PARANÁ (Estado). **Lei Nº 16.575 de 28 de setembro de 2010**. Dispõe sobre a Polícia Militar do Paraná, 2010.

PARANÁ (Estado). **Resolução Nº 233 de 12 de agosto de 2016**. Aprova o Regimento Interno do Departamento Penitenciário do Estado do Paraná, 2016.

PARANÁ (Estado). **Resolução Nº 143 de 28 de maio de 2019**. Aprova e institui o Plano Estadual de Inteligência de Segurança Pública do Estado do Paraná, 2019.

PEREZ, Gustavo Adolfo Esguerra. *Liderazgo y conocimiento compartido en contextos interorganizacionales*. **Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión**, v. 25, n. 1, p. 151-160, 2017.

PONJUÁN DANTE, Glória. *Inteligencia organizacional, gestión de información, gestión del conocimiento: vínculos y complementariedad*. **Inteligencia organizacional**, p. 53-70, 2015.

PROBST, Gilberto; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Bookman Editora, 2009

QUARESMA, Valdete Boni e Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. UFSC: Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política. Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80.

RIEGE, Andreas. *Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider*. **Journal of knowledge management**, v. 9, n. 3, p. 18-35, 2005.

ROBBINS, Stephen, P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1999.

ROBERTS, Joanne. *From Know-How to Show-How? Questioning the Role of Information and Communication Technologies in Knowledge Transfer*. **Technology Analysis and Strategic Management**, v.12, n.4, 2000, p.429-443.

ROCKEMBACH, S. J. (2017). Os Desafios da Inteligência de Segurança Pública para os próximos cinco anos. In: HAMADA, H. H. MOREIRA, R. P. (2017). Inteligência de segurança pública contribuições doutrinárias para o cotidiano policial. Belo Horizonte.

SALVIATI, Maria Elisabeth. **Manual do aplicativo Iramuteq: (versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3)**. UNB planaltina. V. 20, 2017.

SANTOS, Neri dos. Inteligência competitiva e gestão do conhecimento. **Florianópolis: UFSC**, 2001.

SERVIN, Géraud; DE BRUN, C. *ABC of knowledge management*. **NHS National Library for Health: Specialist Library**, v. 20, 2005.

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

SILVA, José Afonso da. **Comentário contextual à Constituição**. São Paulo: Malheiros, 2009.

SIQUEIRA, Rúbia Fernanda Diniz Robson Santos de. Contra-inteligência. In CASTRO, Clarindo Alves de; RONDON FLIHO, Edson Benedito. **Inteligência de Segurança Pública**. Curitiba: Juruá, 2009.

STAREC, Cláudio. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Tradução: Luiz Euclides Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SZULANSKI, Gabriel. *The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of best practice within the firm*. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 27-43, 1996.

TANGARAJA, Gangeswari et al. *Fostering knowledge sharing behaviour among public sector managers: a proposed model for the Malaysian public service*. **Journal of Knowledge Management**, 2015.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência social e inteligência competitiva**. Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, n. esp, 1º sem., 2004. Disponível em <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/issue/view/101> - Acesso em 02 de fev. de 2021.

TEIXEIRA, Thiciane Mary Carvalho; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Inteligência Competitiva Organizacional: um estudo teórico**. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, p. 3-15, 2016.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 3. Ed. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

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

TONI, Kelly Cristina Wilhelm De; ALVARES, Lillian Maria Araújo de Rezende. Educação Corporativa na perspectiva da Inteligência Organizacional. **Informação & Informação**, [S.l.], v. 21, n. 3, p. 228-257, abr. 2017. ISSN 1981-8920. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/21728>>. Acesso em: 16 mar. 2020.

UNICESUMAR. **Gestão do Conhecimento nas Organizações – linhas de pesquisa**. PPGCO, 2019. Disponível em: https://www.unicesumar.edu.br/presencial/cursos-mestrado/gestao-do-conhecimento-nas-organizacoes/#tab_linhas-de-pesquisa – Acesso em 04 de Set. de 2019.

URIA LÓPEZ, Sailys; RODRÍGUEZ-CRUZ, Yunier. Inteligencia Organizacional: aproximación teórica a su concepción y desarrollo. **Informação & Informação**, [S.l.], v. 24, n. 1, p. 356-382, mar. 2019. ISSN 1981-8920. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/28283>>. Acesso em: 20 fev. 2020.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations: hinking about thinking: how people and organizations create, represent, and use knowledge**. Arlington: Schema Press, 1993. 471p.

WILBERT, et al. Compartilhamento do conhecimento em uma empresa pública brasileira: os correios. In: **KM BRASIL - CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**, 12, 2014. São Paulo. São Paulo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2014.

WITHERSPOON, C. L.; BERGNER, J.; COCKRELL, C.; STONE, D. N. *Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique. Journal of Knowledge Management*, v. 17, n. 2, p. 250-277, 2013.

YOUNG, Ronald. *Knowledge management tools and techniques manual. Asian Productivity Organization*, v. 98, p. 1-98, 2010.

ZAZUETA TREJO, M. A.; JACOBO HERNÁNDEZ, C. A.; OCHOA JIMÉNEZ, S. *Inteligencia organizacional: revisión teórica y futuras líneas de investigación. Ciencia, Economía y Negocios*, v. 3, n. 2, p. 107-118, 7 dic. 2019.

APÊNDICE A: CONSULTA PRELIMINAR A BASE DE DADOS

Base de Dados	Palavras-chave	Resultados
Scielo	GESTÃO DO CONHECIMENTO AND SEGURANÇA PÚBLICA	0
	GESTÃO DO CONHECIMENTO AND INTELIGÊNCIA POLICIAL	0
	COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO AND SEGURANÇA PÚBLICA	0
CAPES	GESTÃO DO CONHECIMENTO AND SEGURANÇA PÚBLICA	1
	GESTÃO DO CONHECIMENTO AND INTELIGÊNCIA POLICIAL	2
	COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO AND SEGURANÇA PÚBLICA	7
	Key-words	Resultados
Scielo	<i>KNOWLEDGE MANAGEMENT AND PUBLIC SECURITY</i>	0
	<i>KNOWLEDGE MANAGEMENT AND POLICE INTELLIGENCE</i>	0
	<i>KNOWLEDGE SHARING AND PUBLIC SECURITY</i>	0
CAPES	<i>KNOWLEDGE MANAGEMENT AND PUBLIC SECURITY</i>	65
	<i>KNOWLEDGE MANAGEMENT AND POLICE INTELLIGENCE</i>	12
	<i>KNOWLEDGE SHARING AND PUBLIC SECURITY</i>	51

Fonte.: Elaborado pelo autor (2020).

Conforme explicitado, a consulta preliminar a base de dados visa identificar conteúdos que tratem especificamente sobre o compartilhamento do conhecimento no contexto da Segurança Pública, nas bases de dados Scielo e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) com busca nas publicações dos últimos 5 anos. Os termos utilizados foram:

SCIELO: “gestão do conhecimento” and “segurança pública”, zero resultados; “gestão do conhecimento” and “inteligência policial”, zero resultados; e “compartilhamento do conhecimento” and “segurança pública”, zero resultados; “*knowledge management*” and “*public security*”, zero resultados; “*knowledge management*” and “*police intelligence*”, zero resultados; e “*knowledge sharing*” and “*public security*”, zero resultados.

CAPES: “gestão do conhecimento” and “segurança pública”, um resultado; “gestão do conhecimento” and “inteligência policial”, dois resultados; e “compartilhamento do

conhecimento” and “segurança pública”, sete resultados; “*knowledge management*” and “*public security*”, sessenta e cinco resultados; “*knowledge management*” and “*police intelligence*”, doze resultados; e “*knowledge sharing*” and “*public security*”, cinquenta e um resultados.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Iniciação	<p>1.1 - De que forma o conhecimento (produto gerado) é tratado na organização?</p> <p>1.2 – De que forma a experiência pessoal, formação e experiência profissional é valorizada pela organização?</p> <p>1.3 - Existe algum programa de treinamento de novos colaboradores?</p> <p>1.4 – De que forma os Agentes são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da organização?</p>
2. Implementação	<p>2.1 - De que forma os conhecimentos explícitos (documentos, relatórios, memorandos, etc.) são gerados dentro da organização?</p> <p>2.2 Como o conhecimento classificado é compartilhado entre as organizações?</p> <p>2.3 - Qual o critério utilizado para a difusão e compartilhamento de conhecimentos entre as organizações?</p> <p>2.4 - Quais os principais motivadores para o compartilhamento interorganizacional?</p> <p>2.5 Quais as principais barreiras para o compartilhamento interorganizacional?</p>
3. Apoio	<p>3.1 - Existe alguma legislação para compartilhamento de conhecimentos entre as Agências?</p> <p>3.2 - Qual o maior retorno que a segurança pública teria com o efetivo compartilhamento de conhecimentos entre organizações?</p> <p>3.3 – Como a integração entre agências e instituições no mesmo espaço físico pode contribuir para o compartilhamento de conhecimentos?</p>
4. Incorporação	<p>4.1 - De que forma ambientes integrativos podem interagir com o princípio da compartimentação?</p> <p>4.2 – De que forma a reciprocidade e a confiança são fatores importantes para o compartilhamento interorganizacional?</p> <p>4.3 - Como a tecnologia pode dar suporte à integração interorganizacional?</p>
Total:	15 perguntas

APÊNDICE C – ENTREVISTAS

Entrevista 1

1.1 - De que forma o conhecimento (produto) é tratado na organização?

Bom... É... Assim... Eu não vejo muita seriedade no tratamento deste conhecimento, a gente não vê um feedback do que a Inteligência produz, por parte dos tomadores de decisão, tem um distanciamento, então os analistas produzem este conhecimento, é repassado para o tomador de decisão, mas não tem um feedback a respeito deste conhecimento. Não vem um feedback positivo ou negativo do que é produzido, basicamente.

1.2 – De que forma a experiência pessoal, formação e experiência profissional é valorizada pela entidade?

Não vejo valorização, o profissional de Inteligência ele se dedica é um soldado solitário ali, mas não tem valorização alguma por parte da instituição, a instituição raramente investe naquele analista, eu vejo que o analista por si só procura se atualizar e buscar novos meios de informação, porquê a Inteligência, a instituição em si não investe no servidor não.

1.3 - Existe algum programa de treinamento de novos colaboradores?

Não, pelo menos na época em que eu trabalhei em um órgão de Inteligência em si, é feito recrutamento, não sei como é feito este recrutamento por parte da chefia e não, eu em si não passei por nenhum treinamento por parte do órgão de Inteligência em que eu trabalhei, e sim por parte de Brasília que tem é... um curso lá de Inteligência, mas de um órgão assim que eu trabalhei não! Não passei por nenhum treinamento não!

1.4 – De que forma os Agentes são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da organização?

De que forma eles são convidados? Isso... Eu vejo que isto vai muito da confiança do tomador de decisão, se o tomador de decisão tem algum Analista que ele confia mais, ele procura direcionar determinados serviços aquele Analista, não é feito, não é reportado por exemplo, a um grupo assim... Eu vejo mais aquele link pessoal entre o tomador de decisão e um Analista específico, não tem muito profissionalismo naquilo, seria mais pessoal, seria mais pessoal, depende do nível de confiança do tomador de decisão e daquele Analista que ele confia.

2.1 - De que forma os conhecimentos explícitos (documentos, relatórios, memorandos, etc.) são gerados dentro da organização?

Bom, é dado uma missão ao analista e o analista vai produzindo conhecimento e reportando isso ao tomador de decisão, basicamente é isso, depende do nível... do nível que aquela decisão precisa, daí é reportado, basicamente isso.

2.2 Como o conhecimento classificado é compartilhado entre as organizações?

Bom, eu não vejo esse compartilhamento. Às vezes vejo um distanciamento na verdade entre essas instituições. Deveriam ter realmente uma aproximação maior. Não vejo esse compartilhamento! Eu não vi, eu não vi ocorrer esse compartilhamento na verdade. É lógico que hoje em dia estão criando alguns pontos de trabalho, e ali tem sido colocado Policiais Federais, Policiais Civis, Policiais Militares, então ali dentro daquele local existe o compartilhamento. Eu não vi acontecer entre os tomadores de decisão das instituições entre DIEP, entre Polícia Militar, Polícia Civil, eu particularmente não vi ocorrer.

2.3 - Qual o critério utilizado para a difusão e compartilhamento de conhecimentos entre as organizações?

Desconheço também, não tenho conhecimento.

2.4 - Quais os principais motivadores para o compartilhamento interorganizacional?

Qual a motivação é isso? É político! Eu vejo uma motivação política, nada mais que isso. Se algo político interessante vai ocorrer aí existe esse compartilhamento, em termos de Segurança Pública mesmo, é cada um... seria mais ou menos cada um por si.

2.5 Quais as principais barreiras para o compartilhamento interorganizacional?

Eu vejo que muitas vezes o ego, o ego é uma barreira grande. É... muitas vezes eu sou, eu tenho aquela informação, em vez de eu compartilhar ela, eu seguro ela, porque aquela informação seria minha. Nossa! Informação! Ao invés de difundir e valorizar, valorizar talvez não é a palavra mas, para ajudar seja Segurança Pública, seja política, não! Eu seguro aquela informação para mim, como se eu fosse a pessoa mais importante do mundo, e o que causa um distanciamento na verdade, do fim da informação né. Então seria mais ou menos isso.

3.1 - Existe alguma legislação para compartilhamento de conhecimentos entre as Agências?

Existe legislações sim, mas eu não vejo tanta aplicabilidade, mas não me recordo o número nem das legislações.

3.2 - Qual o maior retorno que a segurança pública teria com o efetivo compartilhamento de conhecimentos entre organizações?

Nossa! É primordial a Inteligência trabalhando para o tomador de decisão de forma veloz, sem burocracia, é fundamental para uma sociedade segura; para política; meios estratégicos; fundamental!

3.3 – Como a integração entre agências e instituições no mesmo espaço físico pode contribuir para o compartilhamento de conhecimentos?

Bom, é primordial, porque cada profissional de Inteligência que ali tá trabalhando, ele traz a sua realidade, suas experiências das suas instituições, mas também o profissional da sua instituição ele tem que ter um feedback para cima da sua instituição ali. Senão ele também fique isolado ali dentro daquele local. Então é fundamental juntar todos esses profissionais em um local só, é... Polícia Militar, Polícia Civil, PF, PRF, Departamento Penitenciário, mas aquele profissional ele tem que ter um feedback da sua instituição também, sem ego, de forma rápida também, ele tem esse feedback senão ele fica isolado ali, e ele não consegue trazer as informações também da sua instituição, daquilo que ele... a sua instituição produziu dentro daquele local, que um tomador de decisão maior.

4.1 - De que forma ambientes integrativos podem interagir com o princípio da compartimentação?

De que forma eles podem interagir? Com o princípio da compartimentação? Ah eu acho que... Nossa, é uma pergunta difícil, a pergunta bem difícil! De que forma eles podem interagir com o princípio da compartimentação?

Então, aí precisa muito da diretriz que o tomador de decisão tá dando para aquela instituição. Então, acho que fica muito com a diretriz que o tomador de decisão quer, daquele local, daqueles analistas. Então aí que vai ver da onde ele pode compartimentar ou não. Basicamente isso, acho que depende muito da diretriz que está sendo imposta para aquela Agência de Inteligência. Se não tiver diretriz, também é grave porque daí fica aquela produção louca de conhecimento, ninguém sabe o que precisa não, então acho que eu vejo depende muito da diretriz que está sendo imposta e colocada.

4.2 – De que forma a reciprocidade e a confiança são fatores importantes para o compartilhamento interorganizacional?

Então, justamente por às vezes não ter uma regulamentação correta, é fundamental que o Analista tenha a sua rede de segurança. A sua rede que ele vai confiar, que ele vai poder pegar uma informação que ele ache necessário. Então justamente por ele não ter uma legislação para tirar essa pessoalidade muitas vezes do Analista, então a informação por ele, ele consegue através da sua rede, dos seus feedbacks que ele tem ali. Basicamente seria isso!

4.3 - Como a tecnologia pode dar suporte à integração interorganizacional?

Bom, acho que se todos os estados abrissem seus bancos de dados para checagem de informações para as redes de Inteligência, acho que já seria fundamental. Você vê ele... Eu vejo isso caminhando a passos

lentos! Existem alguns bancos de dados que pode ser consultado, mas às vezes há desatualização naqueles bancos de dados, então acho que a nível de Inteligência, acho que esses bancos de dados eles deveriam ser compartilhados entre os estados e não ter essa divisão, essas barreiras. Não só entre os Estados, entre as instituições, seja PF seja PRF, as vezes uma instituição tem determinada ferramenta tecnológica, ela deveria compartilhar essa ferramenta tecnológica com outras instituições. Tudo isso às vezes, seja no ambiente compartilhado ali, às vezes nem naquele ambiente onde as vezes estão PRF, PF, às vezes o Policial Civil não tem acesso aquela chave, daí ele tem que ir lá pedir para o colega. Por exemplo da PRF, ele vai consultar, sendo que aquele Analista ele poderia produzir o conhecimento de forma muito mais rápida! Aquilo que a gente tinha conversado, produzir aquilo ali de forma muito mais rápida, então seria isso!

Entrevista 2

1.1 - De que forma o conhecimento (produto) é tratado na organização?

Na organização que está ligada ao serviço de Inteligência que eu trabalhei, o produto ele é tratado muito, de forma muito pessoal e não institucional, ou seja, aquilo que é produzido ele é mais a nível da pessoa. A pessoa que buscou, a pessoa que conseguiu, a pessoa que catalogou, a pessoa... não diria classificou, mas a pessoa que te trouxe aquilo, que lapidou aquilo, que produziu aquele conhecimento e ele acaba não sendo tão institucional. Apesar dele ser trazido para dentro da instituição, mas a forma como ele é trazido, de como ele é tratado, não é, pelo menos nos lugares onde por onde eu passei, ele não é muito institucionalizado.

1.2 – De que forma a experiência pessoal, formação e experiência profissional é valorizada pela entidade?

São raros os casos em que o gestor das unidades de Inteligência valoriza essa experiência. De repente o gestor imediato até ele percebe e valoriza, já tive oportunidade de trabalhar com gestores que realmente valorizaram o trabalho do agente, mas acima dele, acima do imediato, existe toda uma organização envolvida que é a instituição em si. A instituição em si, ela não valoriza, porque ela não enxerga o agente como pessoa, como agente. Ele é só mais um número, tanto é que quando os gestores mudam, os lá de cima, do alto escalão, são substituídos, os que vem... por não entenderem e não conhecerem o indivíduo, não saberem da carga de experiência que ele traz de vida, e aquela que ele adquiriu dentro da instituição, é... ele não vê isso e ele troca, ele faz uma troca da... de repente da equipe, tudo aquilo que esse agente e aquele grupo ali adquiriu de conhecimento, de experiência, aquilo se perde para a unidade de Inteligência. Vai ser aproveitado em outro lugar para onde este agente foi. De repente não é mais nem Inteligência, mas a entidade relacionada ao serviço de Inteligência ela perde bastante com isso.

Entendi quer dizer não a uma perspectiva de continuidade é isso?

Exatamente! Exatamente, são raros os momentos, e quando muda, principalmente governo né, quando muda governo aquela aquelas unidades, principalmente as mais periféricas, elas simplesmente não diluídas e todo aquele conhecimento, tudo aquilo que foi produzido por aquela equipe, pela aquela unidade, aquilo fica praticamente perdido né, porque se você dilui aquela equipe que produziu aquilo, e essa tratativa desse conhecimento é pessoal, então cada um leva com você aquilo que produziu. Ou leva na cabeça, porque não teve tempo de documentar ou de registrar em algum sistema por exemplo, ou se está em algum sistema mas aquele sistema é pessoal, aquele computador é pessoal, aquilo vai ser levado embora e talvez seja usado no outro lugar, de repente na polícia convencional, mas da Inteligência perde aquilo ali!

1.3 - Existe algum programa de treinamento de novos colaboradores?

Olha, até existe, existem cursos né. Os gestores do alto escalão estão sempre buscando trazer alguns cursos de outros estados, para poder contribuir na formação dos Agentes de Inteligência, mas pela demanda que o Paraná tem, desse tipo de serviço, é pouco! Assim, é praticamente irrisório a disponibilidade de formação de curso para esse segmento que é muito importante. Demandaria muito mais cursos, muito mais preparação para esses agentes.

1.4 – De que forma os colaboradores são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da organização?

Olha, eu trabalhei por muitos anos e salvo aqueles gestores imediatos, o chefe imediato que de repente abre espaço para você participar de alguma tomada de decisão, isso não acontece, é muito raro, to pra dizer assim que no geral isso é inexistente assim. Não tenho conhecimento de uma gestão em que os agentes, vamos dizer assim "do chão de fábrica" eles foram convocados para poder ajudar nisso aí. Eles são apenas operários que fazem aquilo que tem que fazer e as decisões ficam em um nível acima deles.

2.1 - De que forma os conhecimentos explícitos (documentos, relatórios, memorandos etc.) são gerados dentro da organização?

Isso, então... Eu até volto um pouquinho naquilo que a gente já abordou. Tudo isso é gerado, não sei como é hoje, mas no período em que trabalhei em unidades de Inteligência era muito pessoal, então o agente tinha lá um programa, ele tinha um computador, as vezes até particular mesmo, até o equipamento era particular, então ele produzia tudo aquilo, aquele conhecimento todo, aquilo ficava em um aplicativo ou em um programa computacional dele, um *excel* por exemplo, e aquilo tudo era meio que particular. Apesar dele compartilhar aquilo com a unidade, mas era muito local. Então aquilo que eu falei antes, o agente terminou, foi extinta aquela unidade de Inteligência, toda aquela documentação produzida por ele, salvo aquela que foi juntada em algum procedimento, aquilo ali é levado com ele.

2.2 Como o conhecimento classificado é compartilhado entre as organizações?

Isso aí eu já não consigo responder porque o compartilhamento entre as organizações fica em um nível mais alto né, acima do meu, de quando eu participava das unidades de Inteligência, mas essa difusão, imagino eu, era algo sigiloso, era algo que atende as determinações legais para esse tipo de difusão de documento de inteligência, mas eu não sei precisar como é feito.

2.3 - Qual o critério utilizado para a difusão e compartilhamento de conhecimentos entre as organizações?

Não, não sei por que eu nunca participei disso. Eu nunca participei de um setor, dentro das unidades de Inteligência que tratavam disso né, existem pessoas lá dentro que elas fazem esses contatos interagências, interinstituições, então essas seriam as pessoas mais indicadas para falar sobre como é que é essa logística. Isso eu nunca participei então eu não posso falar.

2.4 - Quais os principais motivadores para o compartilhamento interorganizacional?

Na verdade, a motivação ela é, assim como tudo que eu falei de produção, tudo aquilo pessoal, a motivação também pessoal, é apenas um desejo do agente de Inteligência em fazer o trabalho dele, em colaborar com a instituição a qual ele pertence, então é muito pessoal. Não existe uma motivação que vem de cima, a motivação é muito particular. Ela depende de cada um, da capacidade de cada um, do desejo de cada um em contribuir para a organização a qual ele pertence.

2.5 Quais as principais barreiras para o compartilhamento interorganizacional?

Isso aí, eu boto isso na conta da, vamos chamar assim da " vaidade das instituições", cada instituição quer ser detentora de conhecimentos, e enquanto você detém o conhecimento ou você compartilha, porque você entende que conhecimento é o que é compartilhado e pode ser usado, mas a vaidade das instituições né, motivadas pelo interesse do gestor, é na verdade porque o vaidoso é ele, isso atrapalha muito; atrapalha essa interação e isso prejudica bastante no trabalho de Inteligência.

3.1 - Existe alguma legislação para compartilhamento de conhecimentos entre as Agências?

Existe mas eu nunca li, eu nunca tive contato com isso, até porque nunca foi a minha área de atuação trabalhar na mediação interagências, interinstituições, então eu não tenho conhecimento profundo sobre esse tema.

3.2 - Qual o maior retorno que a segurança pública teria com o efetivo compartilhamento de conhecimentos entre organizações?

Seria importante pela questão do retrabalho. Como o compartilhamento de informações é bastante prejudicado, as unidades de Inteligência da PM, as unidades de Inteligência da Polícia Civil, o Departamento de Inteligência do Estado hoje tem Inteligência até no DEPEN, hoje tem Inteligência em tudo quanto é lugar. Só que isso tudo são ilhas que raramente se comunicam e que se houvesse essa comunicação, se houvesse um filtro onde tudo passasse, os retrabalhos e a despesa para o Estado seria muito diminuída porque hoje já percebi em várias situações, passei por várias situações em que várias unidades de Inteligência estavam fazendo o mesmo serviço, investigando a mesma situação. Isso aí demanda o esforço de muita gente, o empenho de muito material humano e financeiro para tratar do mesmo assunto. Então isso aí seria diminuído bastante, drasticamente!

3.3 – Como a integração entre agências e instituições no mesmo espaço físico pode contribuir para o compartilhamento de conhecimentos?

Eu acho que o relacionamento interpessoal seria potencializado, porque hoje a gente dá muito crédito para tecnologia, mas o ser humano, as redes, elas são muito valiosas e a gente precisa resgatar isso, então se você coloca isso tudo no mesmo ambiente, isso potencializa, otimiza o trabalho de Produção do Conhecimento.

4.1 - De que forma ambientes integrativos podem interagir com o princípio da compartimentação?

Ele vai... Isso depende de muita, de muita maturidade daqueles que vão compor isso daí, porque a compartimentação demanda que os agentes entendam que isso é uma forma de proteção, que isso é uma forma que vai manter uma unidade blindada, ou menos, como formas de fiscalizar, de minimizar riscos, porque na questão de vazamentos por exemplo, então essa compartimentação da informação ela é fundamental, só que ela demanda muito isso, ela demanda uma maturidade profissional desses agentes. Então se a gente consegue um ambiente em que isso é implementado com tranquilidade, isso aí favorece muito ao trabalho de Inteligência.

4.2 – De que forma a reciprocidade e a confiança são fatores importantes para o compartilhamento interorganizacional?

Isso seria um motivador, a gente tratou lá atrás de uma pergunta lá atrás que falava o que motiva. Muito é isso, essa reciprocidade e confiança às vezes ela não acontece. Às vezes uma unidade inteligente ela só recebe pedido, só pedido, pedido, pedido, pedido e quando ela pede não vem retorno, não vem reciprocidade, então isso desmotiva. Às vezes uma unidade de Inteligência é muito eficaz em responder demandas de outras e quando ela pede não vem retorno, vem demorado. Então, essa dinâmica e essa relação, ela sofre com isso, com essa reciprocidade, então se você trabalha em uma unidade e que você é demandado, quando você pede, quando você requisita alguma coisa. Quando você faz um pedido de busca e recebe isso de volta, quando isso acontecer com você, quando você for demandado é importante esta reciprocidade, de você dar o retorno, um retorno bem feito, bem elaborado, bem trabalhado. O respeito né para com a outra unidade. Isso é muito importante. Esta reciprocidade é um fator de motivação bem importante!

4.3 - Como a tecnologia pode dar suporte à integração interorganizacional?

Exatamente, a gente falou disso umas perguntas atrás, que é a questão... vamos elencar um item especificamente, um sistema por exemplo. Se houver um sistema criado que esse sistema seja utilizado por todas as unidades Inteligência do Estado por exemplo: Polícia Civil, Polícia Militar, DEPEN, todo mundo que se diz Inteligência. "Ah eu sou Inteligência", então beleza, você vai abastecer esse sistema aqui, esse programa; aqui, isso aqui será o filtro do Paraná, tudo vai passar por aqui, então essa tecnologia, esse sistema, esse aplicativo, seja lá o nome que vai se dar para isso, ele é uma ferramenta de suma importância o trabalho de Inteligência.

Entrevista 3

1.1 - De que forma o conhecimento (produto gerado) é tratado na organização?

Ele é tratado de forma individual para consumo próprio! Dentro da organização, ela nos usa, assim dentro dessa primeira pergunta né, a organização pode até ter a boa vontade de montar Inteligências né, e tentar compartilhá-las, porém esse compartilhamento dela, ela vai só vai acontecer depois que exaurir a essência dela, tendo um conhecimento né, as pessoas que que tem ele não irão passar de imediato para outro fazer o serviço. É muito defasado, muito mal organizado né! É quase que... é difícil falar... mas quase que não existe né!

1.2 – De que forma a experiência pessoal, formação e experiência profissional é valorizada pela organização?

É muito raro você ter uma experiência externa utilizada no caso, na nossa Corporação né. As pessoas muitas vezes tem a experiência profissional que pode ajudar a instituição mas ela não o fazem porque muitas vezes já sai da profissão que estão na iniciativa privada, para vir para a iniciativa pública, fugindo dela; e a dinâmica da iniciativa privada a iniciativa pública quando você trabalha é totalmente diferente. Na iniciativa publica essa experiência não vai... é mais difícil exercê-la devido as várias secretarias, departamentos, secretarias, enfim... Eu acho que a valorização não é dada, e é complexa resposta porque se a experiência profissional, teoricamente ela não deveria vir para polícia. Se você tem... Em especial a carência da Polícia Civil de profissionais, na parte de informática, na parte de mecatrônica, na parte de eletrônica, na parte de cibercrimes que hoje está tão na moda, em segurança da informação, é muito pouco aproveitada! Muito pouco!

1.3- Existe algum programa de treinamento de novos colaboradores?

Sim, ela recebe, mas eu não sei se eu posso estar adiantando a questão... Recebe, mas não usa né! A otimização desses treinamentos né as pessoas muitas vezes recebem o treinamento, mas o uso dele... Treinamento é uma coisa, mas o uso dele é outra! De alguma forma, não dá para você dizer assim não existe, porque tem alguma coisa né. Mas a eficiência e eficácia não é direcionada para o que é feito!

1.4 – De que forma os Agentes são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da organização?

Estou com dez anos de polícia esse ano, a única vez que foi feito foi ano passado com o Rockembach né, que foi... Teve um treinamento e participou né da elaboração do plano estratégico que foi respondendo as questões né. Foi uma única vez que eu participei disso. Em dez anos foi a única vez!

2.1- De que forma os conhecimentos explícitos (documentos, relatórios, memorandos etc.) são gerados dentro da organização?

As solicitações de conhecimento né, já existe uma base boa, mas é... É praticamente para nós, praticamente consumo próprio do local de trabalho! Esses conhecimentos explícitos e implícitos internos, não tem... Até existe alguma difusão deles, mas a difusão não é de forma geral né! Então eles têm no nosso local sendo encaminhado, mas isso depende não só do conhecimento né! Tudo né! Você tem que gerar, você tem que armazenar, você tem que guardar, você tem que classificar, você tem que depositar, você tem que disponibilizar para o setor externo setores tem acesso né. Ainda né, pelo menos ali na Agência está andando, devagar, mas tá indo!

2.2 Como o conhecimento classificado é compartilhado entre as organizações?

Não é compartilhado né! Tipo assim, começa quando você vai avançando nas questões a redundância é evidente né. O compartilhamento existe depois que ele é exaurido na sua essência, ou seja, ele não vai trazer mais uma operação com visão ou vistas à mídia e coisa e tal para satisfação de ego pessoal ou coisa assim. Então o nosso conhecimento tem uma classificação né, é classificado para você poder ter acesso e gerar este conhecimento., mas este compartilhamento nosso não existe. Não existe! Para não dizer que não existe, noventa e nove vírgula nove não tem!

2.3 - Qual o critério utilizado para a difusão e compartilhamento de conhecimentos entre as organizações?

PERGUNTA NÃO FORMULADA VISTO QUE O ENTREVISTADO DEIXOU CLARO QUE NÃO HÁ COMPARTILHAMENTO.

2.4 - Quais os principais motivadores para o compartilhamento interorganizacional?

Eu volto a falar de novo, a essência não é compartilhada! Por exemplo as placas do Detran, para eles a consulta de placas em um monitoramento via câmeras, para ela não interessa né, porque a função do Detran não é fazer investigação ou se utilizar destes dados né, a não ser para controle de tráfego né, mas não gera... O que seria no nosso caso a Polícia né, que seria uma restrição de liberdade, prisão e coisa e tal né. Então, não tem essa motivação. Dentro da própria polícia tem base de dados que a gente não acessa, da nossa Polícia e não acessa, quem dirá fora! E o que é acessado você sabe é tudo desatualizado, já não gera mais interesse né! Dentro do meu ponto de vista, do zero à cem alguma coisa existe, mas a essência não! Não tem isso!

2.5 Quais as principais barreiras para o compartilhamento interorganizacional?

É amplo, bem amplo isso aí, mas uma das maiores barreiras é o ego! Ego entre os profissionais! Tendo ego você não consegue nem a parte material que seria a disponibilização de meios técnicos né, para que ocorra essa informação né, esse compartilhamento, porque ele não pode trafegar em ambiente livre né, você tem que ter um compartilhamento, mas esse compartilhamento deve ter monitoramento. Não monitorada assim né, mas se você tem o usuário e senha, para que fique autenticado o que você pesquisou, para que se esta informação ocorreu, que seja detectada por quem a consultou e possivelmente vazou né! Mas um dos principais que eu vejo é ego sabe! E dentro dessa parte, vem até a estrutura, o comprometimento de pessoal também, enfim né!

3.1- Existe alguma legislação para compartilhamento de conhecimentos entre as Agências?

Existe, mas é... Tem o exemplo bem claro, daquele que foi inaugurado agora, que se eu não me engano pelo Ministro Tarso Genro, aqui em Curitiba né... Aquela coisa foi só inaugurada, o que que tem lá? Não tem nada! Então legislações existem, desde o Ministério da Justiça, as secretarias estaduais, as municipais... mas elas não são efetivadas porque tem que ter convênio! Tem que ter convênio entre as partes e muitas delas é... quando ocorre convênio, envolve a parte financeira e muitas vezes as pessoas, vou te citar um exemplo do que eu tô falando nesse esquema aqui... A falta de continuidade e a falta de projetos de estado, e não de pessoas, e não de governos, porque acaba! Mudou a administração, seja estadual ou municipal o projeto foi largado, o projeto milionário não foi dado continuidade ao uso daqueles equipamentos que poderiam trazer! Existe a lei, foi implantado, mas não foi dado continuidade! Um dos motivos que volta a complementar as questões anteriores é isso, essa falta de planejamento, planejamento de estado, não de governo e nem de gestões, muito menos de pessoas!

3.2- Qual o maior retorno que a segurança pública teria com o efetivo compartilhamento de conhecimentos entre organizações?

Isso é... se caso tivesse né, a população seria diretamente afetada, em termos de maior segurança né! Trazendo mais segurança para a população, e a máxima que falam no direito né... Que vossa senhoria sabe muito bem, a sensação de punição causa muito mais efeito do que a própria punição né! Então, se houvesse esse efetivo compartilhamento, seria muito mais fácil de você inibir né! Inibir possíveis delitos ou crimes, de todas as esferas né. As pessoas pensariam antes de cometer algum, alguma infração penal, crime enfim, e isso a sociedade é quem ganharia né!

3.3 – Como a integração entre agências e instituições no mesmo espaço físico pode contribuir para o compartilhamento de conhecimentos?

Isso não ocorre né, já é muito difícil. Pega hoje o DIEP, o DIEP tem uma mescla ali, uma heterogeneidade de... Tem o DEPEN, tem a Polícia Civil e a Polícia Militar. Quem é o DIEP hoje aqui no estado do Paraná, não é nada! Não tem base de dados. Por quê? É muito difícil você colocar pessoas

de maneira, de órgãos diferentes, de instituições diferentes trabalhando juntos. Parece que quem pegar primeiro a informação vaza e passa para sua fazer o serviço e deixar em detrimento a outra né. E na verdade em detrimento da população e não do outro né. É muito difícil! Voltando à questão anterior, se dentro da própria instituição, e eu sei que dentro da PM também tem base de dados que uns acessam e outros não, dentro da PRF uns acessam e outros não... Então como é que vai ter compartilhamento entre instituições se as próprias instituições não, não conseguem! Eu fiz quatro ofícios para ter acesso a um determinado banco de dados do DEPEN, não consegui! Então... é muito difícil! No meu ponto de vista não tem, sabe! É difícil, Deus o livre!

4.1- De que forma ambientes integrativos podem interagir com o princípio da compartimentação?

Poderiam, essa integração deveria ser de maneira... Deveria ter um órgão que determinasse, ou de uma forma geral, onde todos pudessem contribuir! Interagir no seguinte sentido, você alimenta a base de dados, seja de arma, de veículo, de prisão e que todos pudessem compartimentar. Só que o Estado tem as suas deficiências. Muitas vezes falta, mais uma vez aquilo que ele perguntou em cima, pessoas qualificadas ou com cursos direcionados, para que ocorra e faça essa compartimentação. Não é fácil não! Não é fácil!

4.2 – De que forma a reciprocidade e a confiança são fatores importantes para o compartilhamento interorganizacional?

É básico né, essa reciprocidade que eu falo muitas vezes é mais pessoal do que profissional! A mesma coisa, “Via de mão única só existe em pista dupla” né. Essa confiança que deveria, deveria ser profissional e não pessoal; essa reciprocidade que deveria ser profissional e institucional é a mesma coisa! A confiança vem junto da reciprocidade, você me ajuda e eu te ajudo! E a confiança de você saber aproveitar aquela informação, aquele conhecimento e não usá-la para consumo próprio né! Que nem o que muitas vezes acontece né.

4.3 - Como a tecnologia pode dar suporte à integração interorganizacional?

Tecnologia é básica para isso né! Tem e deve! É muito fácil dispor, basta querer! Tem várias e várias formas integração, a tecnologia permite isso hoje, e permite de maneira segura fazer isso. Basta, como eu falo, o software ou hardware são administrados por pessoas né. As pessoas sim têm vontade própria, o hardware não! Então a tecnologia está ali. Meu Deus, hoje tem uma infinidade de tecnologia que permitem dar suporte, interagir, colocar organizações para falarem juntas e ao mesmo tempo, de maneira quase que online, fazer uma otimização, até na velocidade da busca pela informação, porque muitas vezes a gente precisa disso né. Para mim é básico! A tecnologia é básico e está disponível, só que ela tem um custo também. Esse que é um dos entraves! Mas que existe e pode sim, de maneira bem tranquila dar este suporte.

Entrevista 4

1.1 - De que forma o conhecimento (produto gerado) é tratado na organização?

Acredito que toda Agência de Inteligência, inclusive a que eu pertencço tem um setor de tratamento da informação, tanto para produção quanto para o recebimento dessa informação, e a disseminação né. Então nós temos setores que trabalham com análise de informações, que basicamente são as informações que vem de fora de outras agências, e aí você transforma isso em conhecimento; e também temos a Produção do Conhecimento né que são informações que são geradas dentro da própria agência, e que nós mesmos produzimos. Então através de operações de Inteligência né, de busca ou de coleta de dados isso é feita através de uma metodologia, que é a utilizada por meio do padrão mesmo do SISBIN né, a doutrina que é aplicada pelo SISBIN mesmo.

1.2 – De que forma a experiência pessoal, formação e experiência profissional é valorizada pela organização?

Bom, aí a gente já começa a entrar um pouquinho nos detalhes, como na prática as coisas fogem um pouquinho do que a própria legislação de Inteligência pressupõe né. De forma geral a área de Inteligência te proporciona muitas oportunidades na sua formação enquanto profissional de Inteligência né, então se você demonstra um certo interesse para buscar conhecimento, numa área específica, ou uma parte mais técnica, você vai conseguir esse espaço e algumas pessoas que já trazem uma bagagem, por exemplo, um conhecimento de alguém que já trabalhou muito tempo com organizações criminais, ou alguém que já trabalhou com um tipo de crime de investigação criminal específica, muitas vezes é recrutado para trabalhar nessa agência. Por outro lado, eu acho que falta um pouquinho de atenção na própria área de gestão, de conhecer um pouco melhor o perfil de cada pessoa que trabalha ali dentro, porque uma vez que você desempenha um bom trabalho, numa área específica, já se presume que você só faz aquilo e aí você tem outras coisas a contribuir no trabalho ali, que não são vistas, até por conta do volume de trabalho que a gente tem. Então eu acho que essa parte de Recursos Humanos ali não, não é muito bem aproveitada, no sentido de conhecer melhor o que cada profissional tem de oferecer. Acho que ele deveria ser um pouco mais explorado e não simplesmente você adotar um pressuposto de que a pessoa tem um conhecimento só, e trabalhar só aquele.

1.3 - Existe algum programa de treinamento de novos colaboradores?

Bom, para você trabalhar numa Agência de Inteligência, pelo menos a nível de Paraná, e aí o que observo de contatos que eu tenho com outras agências aí, no resto do país, o mínimo que você precisa ter é um curso básico de iniciação à atividade de Inteligência, que é o famoso CIAI né, esse é o curso básico para você se familiarizar com a própria Doutrina de Inteligência, pra você passar a diferenciar o que que é um dado, uma informação, conhecimento e você passar a tratar o próprio vocabulário e a sua prática diária, porque a maioria de nós somos policiais que trabalhamos com Investigação Criminal, antes de entrar nesse mundo da Inteligência né, então é muito difícil você dissociar isso no começo. Então pelo menos o CIAI é o básico que todo mundo deve ter para trabalhar nas agências de Inteligência e posteriormente, como eu falei para você, existe uma gama de cursos né, das mais diversas áreas que você pode se especializar, na parte de análise então você vai seguir esses cursos mais votados para análise; se você for para operações de Inteligência ou para a Contra-inteligência vai ter cursos específicos, e aí existe um calendário que basicamente é compartilhada a partir do Ministério da Justiça, oferecido para os estados e isso vai gerando também um Network dos profissionais de Inteligência, o que é muito interessante. Mas a nível de Paraná, especificamente, ou ao nível da minha agência especificamente, a gente ainda tá muito dependente desses cursos de nível Federal. A gente não tem tanto treinamento gerado pela própria equipe que trabalha aqui, muito embora a maioria tem capacidade de fazer esses treinamentos, ou até entre a gente a gente pudesse trocar um pouco mais de conhecimento né. E isso não tem acontecido, tá sendo uma coisa mais verticalizada e agora inclusive por conta da pandemia tá tudo parado!

1.4 – De que forma os Agentes são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da organização?

Bom, aí já é um pouco mais complicado. A gente tenta primar pela imparcialidade né. Você está ali pra assessorar, o seu relatório, o conhecimento que você produz é pra assessorar o tomador de decisão. Então a gente busca o que, é trabalhar o dado, a informação e gerar um conhecimento imparcial, mas que seja um reflexo mais resumido possível, mais trabalhado possível de um fato que seja relevante para este tomador de decisão. Na prática, por outro lado, muitas vezes isso acontece a nível informal. Porque uma coisa é o papel que você produz, e este papel também não deixa de ter o seu viés, porque todo conhecimento ele serve a um propósito, no meio da Inteligência, pelo menos a nível estratégico e político a gente observa isso, né. Então é muito conversado assim a nível pessoal, com chefia e com colegas de trabalho pra você pensar a forma como você vai trabalhar este conhecimento e para quem ele vai ser difundido. Então isto dá um direcionamento em seu trabalho. Eu acredito que seja no trabalho de Inteligência ou não, essa busca pela imparcialidade ele é impossível. É uma utopia que a gente não alcança, então o trabalho ele é direcionado sim. Inclusive a gente tem que inclusive começar a pensar um pouco mais sobre isso na Inteligência, porque a gente assume, presume que tá sendo impessoal e isso não acontece, isso tem que ser um pouquinho mais trabalhado na área de Inteligência. Então depende da relação que você tem com a sua chefia depende da relação que você tem com seus colegas de trabalho, para quem que você tá produzindo esse conhecimento. Muitas vezes a chefia não quer saber sua opinião, fala produza este conhecimento e coloca esse dado porque eu preciso difundir. Você não sabe para quê, para quem e para onde vai. Agora, dependendo da situação, se é algo mais sensível, se é algo que você tem conhecimento mais específico a chefia costuma sentar com um profissional ali, com a gente, ou com analista e você vai direcionar junto com a chefia esse conhecimento, para ver como ele vai ser difundido.

2.1 - De que forma os conhecimentos explícitos (documentos, relatórios, memorandos etc.) são gerados dentro da organização?

Bom, a gente segue o padrão SISBIN né, de classificação até de documentos e a forma como ele vai ser produzido, é porque ele tem um material que é produzido para dentro das Agências de Inteligências, eles são internos e daí cada agência trabalha isso na sua forma né. Nós temos uma doutrina própria ali dentro, tem material que não vai sair dali que é só para efeito de banco de dados, para arquivamento né, então a gente tem alguns relatórios internos que fazemos ali bastante informais até, é só pra efeitos de arquivamento de conhecimento próprio. Quando ele passa a ser difundido a gente já vai produzir relatórios de Inteligência né, o famoso RELINT, e aí ele tem todo um processo de difusão que vai depender de para onde ele vai, como ele vai ser difundido e ele tem um padrão né, dizendo a referência, ao que ele se refere, se tem algum conhecimento produzido anteriormente ou não, ou se para quais agências de Inteligência ele será difundido, certo. E uma terceira forma é um relatório técnico, esse é um pouco menos utilizado, mas ainda assim ele existe, é um setor de análise que trabalha com ele, e é um relatório que vai servir como provas em inquéritos policiais. Por exemplo, quando alguma unidade policial necessita do apoio de uma agência de Inteligência, que geralmente tem um conhecimento que as unidades comuns não têm, eles fazem um pedido formal que vai ser apenso ao inquérito né, e aí a agência retorna com relatório técnico. E aí... Por que isso existe? Para preservar a identidade dos policiais que trabalham numa agência de Inteligência, que eles não podem ficar sendo chamados para audiência o tempo todo, e se expondo e expondo a identidade para pessoas envolvidas no processo criminal. Então geralmente tem pessoas específicas que assinam esses relatórios técnicos, que eles precisam ser assinados, e que vão serem incumbidas de se expor nas audiências ou qualquer fase do processo penal que eles forem requisitados.

2.2 Como o conhecimento classificado é compartilhado entre as organizações?

Bom, é basicamente isso que eu te falei, o classificado na verdade vai depender da classificação dele né, existem níveis de classificação né, e tem documentos que são simplesmente restritos e não saem do meio das agências de Inteligência, e aí têm níveis de credenciais de pessoas que podem acessar, seja só a chefia né, ou autoridades políticas inclusive né, tudo definido pela lei que instituiu o SISBIN, acho que ela é de 1999, eu não lembro o número dela agora, mas tá tudo explicado certinho lá, e ela vai desde pessoas do alto escalão do executivo, do governo federal, Forças Armadas enfim, até chefes e funcionários da Segurança Pública que têm níveis de acesso diferentes a essa informação. Então para

cada tipo de informação um relatório diferente compartilhado, e aí você compartilha só o nível de informação que a pessoa precisa ter acesso.

2.3 - Qual o critério utilizado para a difusão e compartilhamento de conhecimentos entre as organizações?

Estes critérios, na minha opinião, são muito subjetivos. Existe a possibilidade de outras agências ou de unidades policiais ou de outros órgãos do governo, ou mesmo a sociedade civil organizada fazerem pedido de informação ou de conhecimento para as agências de Inteligência, e aí o diretor, a direção dessa agência vai analisar esse pedido e vai dizer o que ele pretende compartilhar e o que ele não pretende né. E aí a própria legislação que institui as agências de Inteligência respaldam essa decisão porque, por se tratar de informação de Inteligência, de conhecimento, a gente não é obrigado a compartilhar tudo com todos, então existem níveis de credenciais que tem que ser atingidos ali para que informações possam ser compartilhadas. Então da mesma forma, quando informações vão para inquéritos policiais, por exemplo, não é tudo tipo de informação que é fornecida. São informações que vão servir aquele propósito da unidade que pediu, por exemplo. E entre Agências de Inteligência, geralmente são feitos pedidos de busca né, que é o nome do documento utilizado e as respostas vem em forma de relatórios de Inteligência com as informações pertinentes ali, mas tudo passa por um crivo né, ou da Contraineligência que vai avaliar os efeitos que essas informações vão ter se cair em mãos erradas por exemplo, ou se o próprio órgão que tá recebendo como ele vai interpretar aquilo. São avaliados esses riscos que existem.

2.4 - Quais os principais motivadores para o compartilhamento interorganizacional?

Bom, acho que depende das organizações que estão envolvidos, mas de forma geral a gente pensa que as Agências de Inteligência existem para o bem comum da sociedade, afinal de contas são partes, não só de Sistema Brasileiro de Inteligência, mas também contém órgãos de Segurança Pública ali dentro né. Então desde o nível de segurança nacional até Segurança Pública né, a gente passa pelo nível político, estratégico, operacional pensando no bem comum da sociedade, na proteção, na incolumidade das pessoas e das propriedades né, então o objetivo maior é esse. Você tem uma espécie de cooperação, e aí a gente lembra até que os comitês de Segurança Pública que fazem parte do SISBIN, não envolvem só órgãos de Segurança Pública né, nós temos outros órgãos públicos, nós temos sociedade civil organizada que fazem parte também, muito embora existam projeto hoje tramitando para mudar esse comitê e ele vai se tornar muito mais reducionista e inclusive vai retirar a sociedade civil do SISBIN, se ele passar. Mas o objetivo é não só a proteção né, o compartilhamento de informações pensando no bem comum da sociedade, mas também você pensar no controle, no sistema de controle da Inteligência né, a próprio a lei do SISBIN prevê que a atividade de Inteligência tenha um controle externo, até porque senão a gente corre risco de voltar a tempos sombrios ali né, de um passado meio recente que que a gente viu não só no Brasil, mas em nível geral, mundial, a Inteligência sendo usada para fins escusos né.

2.5 Quais as principais barreiras para o compartilhamento interorganizacional?

Hoje, infelizmente, em nível de Inteligência estratégica que é o que a gente tem feito, eu percebo que... Eu acho que a nível de Paraná e a nível de Ministério de justiça, sobre compartilhamento de informações, o que a gente vê em termos de segurança pública, o que tem impedido um bom compartilhamento é o ego dos dirigentes, para ser muito sincero com você a gente tá muito mais preocupado com quem apresenta os resultados, do que com os resultados em si. As agências de Inteligência que deveriam viver no anonimato e não deveriam aparecer, criaram um mundinho a parte né, um submundo que não aparecem no noticiário e não vai aparecer para a sociedade em geral ver, mas que tem os seus escalonamentos também e que as pessoas precisam mostrar algum tipo de serviço para ter algum tipo de reconhecimento na própria instituição ou para ter possibilidades de promoções nos cargos, ou de conseguir um cargo em Brasília, onde seja, principalmente depois da criação da SEOPI, muita gente querendo ser mobilizada para trabalhar fora, diária compensa, é muito legal, o trabalho é excelente, possibilidade de especialização na área surge muito mais para quem tá lá do que para quem ficou, mas nisso acho que se perde muito, se perde no compartilhamento; por que você não vai ensinar o teu colega ali do lado ou da outra agência aquele conhecimento que pode te colocar lá, e te deixar, e deixar ele para trás né. Então você acaba concentrando muito o conhecimento numa pessoa só, em um órgão só, e aí

nisso a sociedade perde, a segurança pública perde né, e uma outra questão também, infelizmente, que existe, e aí já mais a nível de Inteligência de estado é o viés político né. A gente percebe bastante com mudança de governo enfim, não vou falar sobre o governo outro especificamente, trabalhei na área de Inteligência no governo anterior e nesse, e eu percebo, porque é uma das funções a Inteligência servir a Inteligência de estado né, então a gente tem que aceitar isso também, saber que a gente faz parte né dessa dinâmica, mas nos bastidores a gente vê muita coisa acontecendo que é para proteger conhecimento de um determinado político, ou órgão específico do governo e aí você acaba não compartilhando isso com uma outra agência, que a gente sabe que é ligado ao assessor fulano de tal, e ele não pode saber de alguma coisa especificamente. Então, nisso acho que muita coisa se perde sabe, muita coisa de qualidade que a gente podia estar utilizando o crescimento da própria atividade de Inteligência, acho que se perde.

3.1 - Existe alguma legislação para compartilhamento de conhecimentos entre as Agências?

Existe, o SISBIN tem a lei que instituiu, que se eu não me engano é de 1999 né, e aí tem alguns outros decretos também que foram regulamentando algumas lacunas, e a nível de estado temos legislações que instituem, por exemplo, uma agência central de Inteligência, porque tudo é muito baseado em hierarquias, para você saber o caminho da informação né. Então nós temos uma agência central de Inteligência, ligada ao governo do estado, a Secretaria de Segurança Pública, ela tá acima de qualquer órgão policial que é o nosso DIEP hoje né, Departamento de Inteligência do Estado do Paraná. Então informações que venham de fora hora do estado primeiro vai passar pelo DIEP, para depois chegar as outras agências e aos núcleos de Inteligência no resto do estado por exemplo. Nós temos leis e decretos regulamentando isso. Eu não vou lembrar agora, exatamente quais, mas eu posso inclusive fazer uma pesquisa mais aprofundada e a gente pode trocar uma figurinha, mas eu acho que você tem isso mais esquematizado do que eu né.

3.2 - Qual o maior retorno que a segurança pública teria com o efetivo compartilhamento de conhecimentos entre organizações?

Eu acho que a própria práxis da segurança pública mesmo né, hoje... olha, para ser bem sincera um pouco antes de chegar aqui conversar com você eu me atrasei um pouco, porque eu estava atendendo um colega de trabalho aí da tua cidade, e essas trocas se dão muito a nível pessoal, infelizmente, porque na Inteligência, embora na teoria seja muito bonito o caminho da informação e por onde vai, para onde vêm, os níveis de classificação e tal, hoje a Inteligência no Brasil ela é feita a nível pessoal. Se você não conhecer um fulano lá no estado que você precisa informação, lá na cidade de onde você precisa daquele dado, você não sai do lugar. Então muitas vezes o profissional de Inteligência, ele é o cara que tem mais contato e não necessariamente o cara que tem mais conhecimento técnico na área né, esse é o melhor profissional de Inteligência. E aí eu estava conversando com esse colega, ele me pedindo algumas informações que para nós no mundo da Inteligência é muito básico, é muito fácil de acessar, mas para pessoa comum, o investigador comum que tá lá na delegacia precisando resolver a bronca ali, resolver a investigação dele, ele não tem esse acesso. E aí eu estava explicando algumas partes técnicas para obter essa informação que ele precisava, e aí eu falei assim olha, se você precisar de um apoio de fato aí passo a passo, faça um ofício para agência e a gente fornece este apoio, a gente vai até aí se precisar, ou a gente faz uma vídeo conferência, só pra formalizar, porque você precisa colocar isso no inquérito, e ele não sabia que existia uma agência de Inteligência, ou seja um cara que tá a pelo menos seis anos na polícia, porque eu fui instrutora dele em 2014 na escola de polícia, e foi assim que ele conseguiu meu contato, então infelizmente as informações são tão compartimentadas dentro das Agências de Inteligência como também das agências de Inteligência para fora, o que eu acho que é a parte mais importante que tá faltando a nível de Inteligência de Segurança Pública né, esse compartilhamento com as unidades que estão ali na ponta, que estão precisando resolver os problemas e que não estão conseguindo. Então muitas vezes a gente tem ali o mundo de informações, eu brinco que eu não sou profissional de Inteligência, sou fazedor de planilhas porque eu passo o dia todo compilando conhecimento e jogando ali, arquivando, fazendo banco de dados e aquilo na mão de um investigador que precisa fazer uma prisão seria assim... e isso não tá acontecendo! Então acho que o maior benefício seria realmente fazer a segurança pública se integrar, e caminhar, e resolver os crimes, e proporcionar uma segurança maior a população.

3.3 – Como a integração entre agências e instituições no mesmo espaço físico pode contribuir para o compartilhamento de conhecimentos?

Então acho que seria essencial! Eu acho que já houve um projeto né, inclusive da gestão atual da nossa polícia, de tentar criar núcleo de Inteligência nas subdivisões. Esbarrou no outro ponto que eu falei anteriormente, na questão de vaidade, na questão... aí a gente volta a falar de falta de estrutura na própria polícia, falta de efetivo né, mas a ideia seria que pelo menos cada subdivisão policial tivesse o seu núcleo de Inteligência e que ele fosse autônomo né, que ele trabalhasse especificamente com a Inteligência e tivesse esse corpo técnico que eu falei para você né, que eu mencionei né, que a pessoa que produz um relatório técnico, que vai tá ali dando a cara a tapa nas audiências, no auxílio de um investigador e fazendo essa parte, eu acho que seria o ideal o essencial para que os trabalhos de investigação pudesse andar com mais celeridade, e com mais robustez de provas também né, para a persecução penal ser mais efetiva ali. Mas infelizmente isso tem esbarrado na falta de efetivo, na questão de vaidade, porque daí o mesmo cara que tá no núcleo de Inteligência ele tem que estar ali no plantão, ele tem que estar fazendo alguma outra coisa né na delegacia, e aí ele acaba servindo a "dois senhores" né, porque ele tem um delegado da subdivisão dele ali dando ordem para ele, daqui a pouco chega uma demanda da direção da agência de Inteligência daqui de Curitiba e aí ele não consegue lidar com tudo isso, é muita coisa! Então acho que tem que pensar melhor nessa descentralização, como seria isso, como seria a estrutura, mas a ideia para mim seria... hoje eu acho que é o modelo ideal de funcionamento das unidades policiais.

4.1 - De que forma ambientes integrativos podem interagir com o princípio da compartimentação?

Bom, aí a necessidade de uma boa gestão, não só de recursos humanos, mas também uma gestão de informações e com uma direção ou uma subdireção local, porque não adianta ter, por exemplo um órgão centralizador, uma agência central de Inteligência aqui em Curitiba e não saber o que tá acontecendo aí em Maringá. Então você precisa de um bom gestor, você precisa de uma equipe de analistas que saiba o que tá acontecendo que tem as suas pastas específicas, e aí ele vai pedir informações para o órgão específico, porque a integração tem que existir. Não é só botar um monte de polícia numa salinha ali, uma meia dúzia de um monte de computador super turbinado para o cara e querer o resultado. Isso não é Inteligência! Inteligência, principalmente hoje dia, diante de todos os empecilhos que a gente tem, as dificuldades com a obtenção de informações, de quebra de sigilo, procedimento judicial, até porque a Inteligência se for partir para esse lado vai ter que fazer inquérito, vai ter que fazer papel e aí a gente já começa a ficar meio complicado né, no sentido da produção de prova. Se você não trabalhar a tua fonte humana também, se você não trabalhar tua equipe como ser humano, como pessoa capaz de produzir alguma coisa e analisar e produzir conhecimento a Inteligência não vai para frente, só o computador de vinte mil na sala de alguém ali não vai resolver problema nenhum.

4.2 – De que forma a reciprocidade e a confiança são fatores importantes para o compartilhamento interorganizacional?

Como eu falei antes, eu acho que se não fosse isso não teria Inteligência no país hoje! Hoje a Inteligência, tanto a nível político, quanto a estratégico e de Segurança Pública ela tem se realizado - eu tô nessa área aí desde 2014/2015 - tem acontecido a nível pessoal. E se você não conhece alguém, se você não confia, se você... e para conseguir essa confiança na pessoa você tem que ceder também, não é você simplesmente pedir, pedir, pedir, e você nunca tem uma contrapartida né, se não fosse assim a gente não teria Inteligência no país hoje né. A gente pode ter todos os sistemas possíveis, mas se alguém não alimentar, a gente não vai conseguir essa troca de informações e aí eu acho que... infelizmente isso tem ficado só no nível pessoal, a gente não consegue institucionalizar ainda essa reciprocidade, essa troca de informações, porque é aquela coisa, trocou a direção da tua agência de Inteligência você já não confia mais em quem entrou ali. Se você confia num cara que tá lá no Rio de Janeiro e ele tá sempre trocando informação com a agência dele, trocou a gestão, trocou equipe você já vai pensar duas vezes no que você vai fazer ali.

4.3 - Como a tecnologia pode dar suporte à integração interorganizacional?

Eu acho que a tecnologia é muito importante pro sistema de Inteligência, mas ela sozinha não faz nada. A gente está muito mal acostumado com isso e o exemplo maior que a gente tem hoje é o INFOSEG, é o único sistema que faz a integração em nível nacional de informações. Eu posso te afirmar que eu acho que 30% só da Polícia Civil do estado do Paraná, por exemplo, ter acesso ao INFOSEG, e eu estou

chutando alto né. E ainda assim se a gente pensar em nível de Agência de Inteligência, todas as agências têm acesso a esse sistema, a maioria é só para buscar informação. Tem muitos estados que não estão alimentando e para alimentar banco de dados você precisa de gente, se não precisa de computador! O computador é a tua pecinha final ali, é um meio né, mas você precisa de alguém que tá alimentando, alguém que tá ali fazendo. E aí eu vejo muito se falar investimentos em software, em desenvolvimento, em TI, compra um negócio de outro país e traz tecnologia para cá e tal, cara sensacional! Mas a gente tá no nível em que as agências de Inteligência ainda não conseguem preencher planilha de Excel, para guardar informação que roda em qualquer, porque a planilha do Excel se abre depois em qualquer sistema de banco de dados, consegue importar para o que for né! Mas o que a gente tá precisando é de gente para trabalhar esse dado, porque a gente vive numa era hoje de Big Data, são informações que a gente não consegue dar conta. Então beleza, os sistemas vão auxiliar nessa filtragem né, para a gente trabalhar com isso, mas se não tiver o analista sentado ali, para bater o olho e trabalhar aquilo, transformar aquele monte de coisa que o computador faz em um conhecimento, e em tempo oportuno. Porque um dos princípios da Inteligência é a oportunidade né! Então só o computador não resolve, eu acho que a gente precisa investir também nas pessoas, é o que tá faltando na Inteligência hoje!

Entrevista 5

1.1 - De que forma o conhecimento (produto gerado) é tratado na organização?

Cara, na nossa instituição, atualmente, pouquíssimas pessoas têm noção do que seja conhecimento, para começo de conversa, para eles não é um processo, é tudo muito empírico e não existe, não existe nada sistêmico para fazer essa gestão; nem durante a fase inicial, nem durante o processo de construção desse conhecimento, muito menos gestão e difusão. Isso não existe!

1.2 – De que forma a experiência pessoal, formação e experiência profissional é valorizada pela organização?

Não são valorizados! Principalmente, a maior parte da minha carreira eu estive em unidades do interior, aí a dois anos e meio estou na capital e são raríssimos os casos que foi feita alguma gestão de RH assim. De pegar... Como nosso concurso é de nível superior, a gente tem um leque muito vasto de informações acadêmicas, quanto a essa gestão, esse emprego mais apropriado da mão de obra também não existe! Você depende sempre de decisões muito personificadas da sua chefia! A parte técnica quase nunca é levado em conta, o que acaba gerando até uma alocação errada de pessoas; pessoas que poderiam render muito mais em outras unidades, outras demandas, então isso a priori pode até existir, mas é muito pouco! É insignificante em nível institucional!

1.3 - Existe algum programa de treinamento de novos colaboradores?

Existe um protoprojeto assim, algo muito superficial que a gente tem conhecimento, até de daquela parte inicial da formação de Inteligência, do curso básico, eu sei que isso até é bem difundido dentro do Estado, só que logo ele enfrenta muito problema, porque às vezes esses caras tem, mesmo que a parte inicial, e não atuam na área. Aí volta no problema da questão anterior, e mesmo que o pessoal que está lotado na agência, você vê que de uns tempos para cá houve uma grande perda nesse sentido, de você pegar o cara, formar o cara, para criar um projeto de trabalho, uma linha funcional... Isso também não existe. Houve né, tentativas muito pontuais, inclusive de levar o projeto da Inteligência para o interior e foi dada capacitação na época, e foi tentado isso durante duas tentativas e na época não deu certo e hoje em dia eu acho que não tem nada em curso nesse sentido. Então essa formação profissional ela é muito pontual assim. Não é estimulado ou difundido dentro da instituição em larga escala, de forma alguma. Quando houve o projeto mesmo, que era a ideia de você trazer pessoas do interior para ter a formação e voltarem como multiplicadores, e até como a ramificação estrutural da Inteligência no interior, porque bem ou mal mais de 50% dos problemas estão no interior, e o interior é uma área muito abandonado do Paraná né. Aí durante a primeira tentativa eu acho que das 22 subdivisões, uma ou duas conseguiu de fato fundar uma agência local, mas logo desapareceram. Na segunda tentativa que eu fiz parte, que foi mais ou menos no ano de 2014/2015, se não me engano na época, quatro conseguiram algum tipo de enraizamento e hoje em dia elas já não existem mais, nenhuma das quatro. Então não existe mais isso sabe, então na minha unidade no interior, você tem caras muito bem informados, que foi gasto recursos e demais fontes para formar o cara, só que hoje o cara tira plantão e digita BO, está totalmente subempregado no quesito Inteligência né.

1.4 – De que forma os Agentes são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da organização?

A grosso modo eles não são chamados a opinar na organização, simples assim! A primeira tentativa que eu vi foi agora na última gestão, que foi feita uma série de... eu acho que é um plano, a tentativa de criar um plano estratégico para a instituição, e pelo menos houve a tentativa de dar voz para base se manifestar, mas eu não sei até que ponto isso teve inserção na base porque eram questionários disparados no e-mail funcional, eu não sei até que ponto os funcionários da base tiveram até interesse ou algum tipo de incentivo, não sei ao certo, para responder. Então não sei se deu certo ou não! Mas a priori 99.8 por cento das vezes a base, mesmo mais novatos ou mais experientes, nunca são chamados a opinar; em plano estratégico então nem se fale assim.

2.1 - De que forma os conhecimentos explícitos (documentos, relatórios, memorandos etc.) são gerados dentro da organização?

Eles são gerados com um empirismo absurdo, não existe padrão para nada, você... Vamos tentar traçar um paralelo com a Polícia Civil de São Paulo, lá você já tem um manual de procedimentos e modelos a muitos anos, acho que está na segunda ou terceira geração, da maneira que um cara recém-chegado ou mais moderno, existe a tentativa de padrão, de criar um padrão, aqui não. Aqui você não tem padrão para nada. A bem pouco tempo atrás, mesmo o ato de você confeccionar um flagrante, ou você criar um ofício, era de acordo com a cabeça do escrivão, de acordo com a cabeça do agente que estava fazendo essa redação. Com a introdução de atividades cartorárias, as informações acabaram ficando um pouco presas em templates, o que até gerou uma padronização, mas principalmente em nível de execução ali, da coleta, de materialidade e autoria da atividade do investigador é totalmente empírico assim, vai da cabeça de cada um, não existe modelo, não existe padrão, não existe nada assim. Assim como você também não tem uma gestão para produção, para proteção dessa produção, não existe uma política de backup, não existe uma política desse tipo de coisa assim. Os documentos eles são produzidos assinados e impressos anexados no inquérito e acabou, simples assim. Tá, mas preciso retomar isso, eu preciso criar um banco de dados para isso, sei lá... trabalhar com metadados, alguma coisa assim. Não existe, simplesmente não existe!

2.2 Como o conhecimento classificado é compartilhado entre as organizações?

Na verdade pouquíssimo material é classificado, em nível estrutural de Polícia Civil a classificação dos documentos seria em nível de inquérito ali, você pedir um sigilo, alguma coisa, mas isso é judiciário, não é muito nosso. Os documentos produzidos pelos investigadores quase nunca são classificados, dentro da nossa da nossa Instituição, dentro da minha lotação atual né, que é uma Agência de Inteligência, todos os documentos até onde eu sei não são classificados. Existe falhas muito graves no armazenamento desses documentos e quanto a difusão... também ele é muito falho, e muita das vezes é a destempo. O tempo da produção e da difusão não existe, então acaba que esse documento às vezes nunca chega aonde deveria chegar, e quando chega, ele chega atrasado.

2.3 - Qual o critério utilizado para a difusão e compartilhamento de conhecimentos entre as organizações?

Infelizmente dentro da Polícia Civil do Paraná tudo é muito personificado, então eu ajudo quem eu quiser. Então é muito centralizado na figura da chefia, ou do delegado chefe ali e tal, e acaba que não existe uma... não é uma relação profissional, ela é muito pessoal, então eu difundo porque aquele cara já me ajudou, eu difundo porque eu me dou bem com tal instituição, não é nada estrutural, não é nada rígido. Não existe um padrão!

2.4 - Quais os principais motivadores para o compartilhamento interorganizacional?

Mais uma vez, tanto para que ocorra ou não corra é uma questão quase egóica, quase um egoísmo. Para que ocorra você tem que ter, ou algum caso de grande vulto, um caso midiático, e aí de fato o ego, intenções e políticas são deixados de lado, e aí isso é feito, esse compartilhamento, mas no dia a dia tudo é muito pessoal, muito pessoal. Ah, eu vou compartilhar com a unidade X porque o cara é meu amigo, ah, mas eu não vou porque a unidade X agora trocou chefia e eu não gosto daquela pessoa. Então é mais ou menos essa pegada assim, é quase uma novela da Globo assim, não é nada profissional.

2.5 Quais as principais barreiras para o compartilhamento interorganizacional?

Cara, um ego exacerbado, um egoísmo exacerbado, uma falta de conhecimento do que é público, do que é ser funcionário público, de que nós estamos aqui pagos e mantidos pelo contribuinte, e que a gente tem que trabalhar para o público. Então você acaba se... a gente acaba sendo reduzido a picuinhas interinstitucionais, principalmente aqui no Paraná a briga entre instituições é muito forte, entre chefias. Ah, eu não vou compartilhar tal coisa porque eu vou derrubar essa bronca, eu vou conseguir solucionar esse crime, aí acaba que tá todo mundo correndo atrás da mesma coisa, não é compartilhado essa informação, às vezes nenhum dos atores chegam à conclusão, e é tudo muito egóico, é tudo muito egoísta. Você não pergunta, você nunca busca o bem da sociedade, mais ou menos assim a minha visão.

3.1 - Existe alguma legislação para compartilhamento de conhecimentos entre as Agências?

Eu desconheço! Mesmo a própria regulamentação que fundou e tenta regulamentar a atividade de Inteligência dentro da do Paraná é muito recente, é um material muito escasso, eu não sei dizer se existe

algum artigo ali, naquele material, que trata exatamente desse trato das informações sabe, da produção, armazenamento e difusão de conhecimento. A última vez que eu li essa normativa, essa legislação, eu não me recordo de ter visto nada sobre isso, mas pode ser que eu esteja desatualizado.

3.2 - Qual o maior retorno que a segurança pública teria com o efetivo compartilhamento de conhecimentos entre organizações?

O maior benefício é efetividade, maior resultado prático das ações! A Polícia Civil por exemplo, ela não tem tanta ligação direta com a rua, tipo a PM tem muito mais capilaridade, muito mais inserção, então fazer esse casamento entre as duas instituições seria de fundamental importância. Tanto na polícia reativa, repressiva quanto numa polícia preventiva. Em todos os cenários a interconexão entre as agências é fundamental. Não tem como hoje você pensar numa Segurança Pública eficaz sem esse tipo de padronização, porque hoje em dia a gente tem uma enxurrada gigantesca de informações a todo momento, se você não souber minimamente tratar essas informações, compilar, organizar, difundir para quem de direito, vai ficar cada vez mais difícil a gente fazer segurança pública no Brasil.

3.3 – Como a integração entre agências e instituições no mesmo espaço físico pode contribuir para o compartilhamento de conhecimentos?

Acredito que é uma boa medida, já tem alguns casos existem aqui no Paraná, o Fusion Center lá na SESP né, é um desses exemplos, existe até uma integração do cone da região sul né, tem agente de Santa Catarina, do Rio Grande do Sul e do Paraná e pelos relatos que eu ouço tá sendo proveitoso. Aqui no DIEP também existe alguma tentativa, existe alguns problemas, mas eu acho que no frígido dos ovos é uma medida proveitosa sabe. O grande problema mais uma vez é esbarrar nos egos né. As chefias, na maior parte da minha vivência no interior, aqui na capital eu tenho menos essa vivência, a maior parte dos problemas sempre se dá em nível de gestão; entre as chefias, não entra a base. Entre investigadores, soldados, sargentos e subtenentes, e por aí vai, geralmente a relação é harmônica, na medida do possível. Agora entre as chefias, os egos nunca conseguem habitar o mesmo espaço e os problemas sempre emanam dali.

4.1 - De que forma ambientes integrativos podem interagir com o princípio da compartimentação?

Acredito que você dividir o mesmo espaço, se você, sei lá, dividir por temas específicos e você tiver um pessoal muito bem treinado, que consiga de fato absorver esses princípios da Inteligência, mais uma vez tirando o seu ego de lado. Tá, não foi compartilhado comigo a pessoa tem que ter consciência, não foi porque não deveria ser, porque você não necessita saber disso. Buscar um profissionalismo acima de tudo, porque até hoje em dia não compartilhou comigo porque ele não gosta de mim, ou porque tem alguma coisa pessoal comigo... Não, é técnico! Então acho que partiria muito desse treinamento assim, você encucar uma mentalidade dentro desses agentes que trabalharão nesse tipo de ambiente, mais ou menos assim a minha linha de raciocínio.

4.2 – De que forma a reciprocidade e a confiança são fatores importantes para o compartilhamento interorganizacional?

Ah, é fundamental né. Fundamental! A partir do momento que existe aquele fluxo informacional a tendência é aumentar. Você acaba criando bons vínculos institucionais e não pessoais, e a gente acaba percebendo que instituições que se falam e compartilham dados a tendência é sempre aumentar e não diminuir. Acho que o compartilhar tem que se dar este primeiro passo é de fundamental importância sabe, e sempre tentar manter também isso de maneira estrutural, para que em alguns momentos, se houver um uma troca de chefias, uma troca de governos, esses comportamentos, essa doutrinas não se dissipem e elas não mudem, porque é isso, tem que se perpetuar ao longo do tempo, não pode ser extinto.

4.3 - Como a tecnologia pode dar suporte à integração interorganizacional?

Eu acredito, lá na minha fala anterior, a gente vive nesse mundo contemporâneo você tem uma crescente do fluxo informacional em taxas absurdas, e já chegou ao ponto que o ser humano ele não consegue fazer essa gestão sozinho, ele precisa da ajuda de softwares, de hardwares, protocolos de tratamento de dados. O ser humano ele já tá começando a ficar... já tá chegando um certo limite. Lógico que nunca a gente vai poder substituir o fator humano, mas o fator humano, o bom fator humano treinado e bem ambientado, somado com a tecnologia, impulsiona potencialidades da instituição assim... não existe um

limite pré-estabelecido, mas o fato é que essa tecnologia, também não conseguimos mais viver sem ela. E também a gente nunca pode abandonar as velhas práticas né, aquele feeling, aquela sagacidade policial, o bom e velho Informante, o bom e velho fator humano nunca pode ser deixado de lado, por que a tecnologia tem uma tendência a criar um vínculo, uma dependência, isso também pode ser ruim, então tem que trabalhar entre os dois mundos. Assim, incentivar a tecnologia, mas sempre sem abandonar essa coisa mais romantizada da atividade policial sabe; se não um certo dia você tem uma queda de internet no país inteiro aí tudo para? Você não pode ficar engessado pela tecnologia, apesar dela ser de suma importância.

Entrevista 6

1.1 - De que forma o conhecimento (produto gerado) é tratado na organização?

Vamos lá, eu vou falar assim de duas experiências que eu estive em dois órgãos diferentes de Inteligência e cada um assim acaba tendo a metodologia um pouco diferente de trabalho. Dentro da estrutura do Sistema de Inteligência da Polícia Militar que eu já trabalhei numa Agência local de Inteligência que é que Eva no dia cinco Órgãos de Inteligência dentro de um batalhão a coisa cabeça um pouco mais restrita né você acaba tendo muitas demandas que vêm de agências de nível superior do sistema e agências regionais e agência central do sistema de Inteligência da Polícia Militar. Então você trabalha muito sobre demanda, e também é você tem alguns assuntos correntes que são elencados já previamente, de interesse do sistema e que você acaba tendo que produzir esse conhecimento, quando acontece algum fato daquela natureza. Então, um exemplo assim é situação de confronto armado de policial acabe gerando lesão corporal ou morte de alguém então, obrigatoriamente você já tem ali a obrigação de fazer e produzir um conhecimento relacionado aquele fato é então você acaba sendo muito funcionar de uma maneira muito Gerais fica né quando você tá nessas agências de níveis mais vamos colocar as inferiores dentro do sistema de Inteligência da polícia militar e de outra de outro passando um pouquinho também da experiência que eu tive no DIEP o Departamento de Inteligência da Secretaria de Segurança você acaba tendo ficou com um pouco diferente né você lá é um órgão de assessoramento do Secretário de Segurança, então você trabalha com equipes mais heterogêneas né com policiais militares, policiais civis, em determinada época eu tinha até agente penitenciário que trabalhava, e que você acaba trabalhando de uma maneira um pouco diferente e as demandas também de interesse da secretaria. Então você acaba trabalhando, talvez assim, no nível... poderia colocar no nível mais estratégico né, conhecimentos assim de uma abrangência maior né, se acaba pegando a abrangência Estadual, o escopo de trabalho também é diferente. Enquanto muitas vezes, dentro de uma agência local você tem interesse ali, a tua área de abrangência reduzida, os problemas acabam sendo muito locais. Em uma agência como é o DIEP, de acionamento da secretaria de segurança, você acaba tendo um feeling um pouco maior em relação ao tratamento do conhecimento, isso também varia muito de acordo com o órgão. Então assim, para você ter uma estrutura hierarquizada, você consegue ter alguma questão assim, até em termos de compartimentação. Em termos de segurança do conhecimento produzido né, a parte de segurança orgânica, você consegue ter aqui de maneira um pouco mais controlada. A própria questão da, vamos dizer assim, do recrutamento dos recursos humanos que vão trabalhar com você, acaba também ficando no ambiente um pouco mais controlado. Já numa agência em nível de DIEP você acaba trabalhando com um público heterogêneo né, acaba talvez, assim, até que você estruture a equipe e que você acabe com isso, aí você acaba conhecendo as pessoas que estão trabalhando com você todo dia, e que essa questão do tratamento da informação acaba ficando um pouco mais delicada, até que você tenha essa confiança, esse conhecimento a respeito das pessoas que estão trabalhando com você.

1.2 – De que forma a experiência pessoal, formação e experiência profissional é valorizada pela organização?

Eu entrei no sistema de Inteligência numa época em que assim, você não tinha tanto o curso de formação, e esta questão do recrutamento acabava ficando muito mais atrelada a parte de confiança, a parte de idoneidade do profissional e assim, ainda que superficialmente, você visualizava um pouco se aquele profissional tinha o perfil; aí falando um pouco de Polícia Militar, como a nossa atividade é muito ostensiva, às vezes você tem um policial militar que ele é bom na atividade ostensiva, mas ele não tem o menor perfil para chegar na Inteligência, então você acabava selecionando, dentre daqueles profissionais que você tem a sua disposição, aquele que você vê que tem um perfil um pouco mais discreto, que consegue controlar um pouco mais os seus impulsos, porque a atividade de Inteligência é uma atividade de assessoramento, uma atividade de retaguarda. Muitas vezes você tem uma pessoa muito operacional, no sentido de querer prender, querer abordar, isso vai prejudicar... Depois disso, mais recentemente você acaba tendo o nivelamento em termos de capacitação profissional um pouco maior, a própria SENASP acabou abrindo e dando a possibilidade de acesso a cursos né, o exemplo é o CIAI curso introdução à atividade de Inteligência, que basicamente hoje, quem entra no sistema de Inteligência ou ele já tem o nivelamento pelo CIAI ou assim que ele ingressa, vamos dizer nos próximos meses que ele ingressa, ele acaba passando por esse nivelamento que é o básico né, então hoje talvez a

gente já esteja vivendo um cenário que a gente consiga além do critério do perfil, você também pensar um pouquinho em termos de qualificação por causa dos acessos, tanto por parte dos próprios órgãos públicos quanto também da iniciativa privada né, hoje você tem aí pós-graduações, cursos externos aí que acaba acabam ou sendo especificamente na área de Inteligência policial, inteligência Segurança Pública, Inteligência de Estado, enfim... você tem uma gama no mercado bastante grande que você consegue ter acesso a esse conhecimento.

1.3 - Existe algum programa de treinamento de novos colaboradores?

Hoje assim, quem entra no sistema de Inteligência Segurança Pública, obrigatoriamente, pelo menos assim, na Polícia Militar, ele acaba tendo que passar pelo CIAI que hoje é EAD, então o acesso dele é muito mais fácil né, eu lembro que as primeiras edições do CIAI foram presenciais, então você acabava formando ali 30 profissionais por turma, e hoje não, hoje você consegue aí, através da plataforma EAD formar aí 200 profissionais em cada ciclo, até mais né... não sei como está mais ou menos esse volume hoje, e depois né, o CIAI é o básico, e ele te dá uma noção de como que funciona o sistema de Inteligência, o sistema de Inteligência de segurança pública, enfim... aquelas noções elementares, e depois você tem outros cursos específicos na área, então hoje você tem a parte de Inteligência cibernética, Inteligência de sinais, técnica de entrevista, à parte operacional né operações de Inteligência. Então, hoje você tem uma gama de capacitações que permitem direcionar mais ou menos qual que é, dentro das áreas que compõem a Inteligência e Contra-inteligência, operações e dentro dessas áreas também, qual setor hoje. Pega aí, vamos pegar a parte de Inteligência cibernética é muito grande, fontes abertas, enfim. Então hoje você tem aí uma gama de capacitações que estão a disposição dos profissionais.

1.4 – De que forma os Agentes são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da organização?

Aí varia muito de acordo com a estrutura da agência que a gente tá falando né, como eu falei assim, dentro da Polícia Militar você, por ter uma estrutura um pouco mais hierarquizada né, você acaba meio que confluindo essa questão da participação nas decisões muito na chefia, então às vezes ali internamente na agência os profissionais estão envolvidos na produção de conhecimento acabam debatendo, expondo suas opiniões, mas muitas vezes o assessoramento ao comando por exemplo, de uma maneira mais direta, é feita por intermédio do chefe da agência né. Em um órgão externo como é o DIEP, é interessante, porque você tem a visão de diferentes profissionais, tudo bem, é tudo dentro da Segurança Pública, mas você tem a visão lá do policial militar, policial civil, do agente penitenciário né, que cada um tem um olhar diferente sobre o mesmo assunto e que também, no âmbito da agência isso acaba muitas vezes acaba sendo debatido ali mas que também, quando essa informação ela vai estar por lá agência aí por exemplo no assessoramento a autoridade, ao secretário de segurança, acaba confluindo ali na figura do diretor do Departamento.

2.1 - De que forma os conhecimentos explícitos (documentos, relatórios, memorandos etc.) são gerados dentro da organização?

Também, como eu comentei no começo, pode ser sob demanda né, ou dentro daquele rol de conhecimentos que a agência de nível superior já elenca como sendo de, vamos dizer assim, de produção obrigatória. Então como eu falei, dentro da Polícia Militar você já tem alguns tipos de fatos que obrigatoriamente tem que ser reportados, você tem que produzir os conhecimentos, ainda que de maneira de um mero informe, meramente narrativo, vamos dizer assim, sem muito juízo, sem muito trabalho intelectual, vamos dizer assim, mas que você tem que ver, você tem que informar isso as agências de nível superior né, e também sob demanda. Então por exemplo, vou pegar um exemplo do DIEP, quando eu trabalhei lá 2013/2014, foi no período da copa do mundo, então ali a gente estava num contexto que envolvia ali manifestações, movimentos sociais, enfim... todo aquele cenário, a própria segurança dos jogos e que você já tinha ali, meio que delineado, qual que era o seu escopo de trabalho né. Então os movimentos sociais, greves, paralisações, ações que pudessem impactar na realização dos jogos, tinha os pontos de interesse lá que a FIFA tinha elencado, aeroporto, delegações. Então você já tinha ali muito, mais ou menos, o rol de conhecimentos necessários que você trabalhava. Claro, em relação ao suporte, ao formato com que esse conhecimento ele é produzido, acho que depende muito da, vamos dizer assim,

do regramento interno de cada agência né. Cada um acaba tendo lá nomenclatura diferente, se é relatório de Inteligência, comunicado, memorando enfim... mas que na prática né, vamos dizer assim, o que a gente observa é que você tem um determinado tipo de documento que é para veicular conhecimentos, outro tipo de documento que é para assuntos correntes, muitas vezes clip de notícias, sumários de imprensa, enfim, mas que isso, acho que cada agência trabalha de uma maneira um pouco diferente.

2.2 Como o conhecimento classificado é compartilhado entre as organizações?

JÁ RESPONDIDO NA QUESTÃO ANTERIOR

2.3 - Qual o critério utilizado para a difusão e compartilhamento de conhecimentos entre as organizações?

Vou passar as visões dos dois lados que eu tive né. Na PM você já tem uma estrutura que é a agência local, as agências regionais, a agência central e o centro de Inteligência. Então você tem ali uma estrutura basicamente de três níveis, eu trabalhei na agência local, então todo conhecimento produzido pela minha agência obrigatoriamente eu tinha que difundir com a Agência regional, com a qual era subordinado e com agência central. Então, obrigatoriamente eu tinha que seguir esse fluxo hierárquico assim que é estabelecido dentro do sistema. Alguns assuntos, aquilo que era relacionado ao público interno eu também tinha que difundir com a agência que acabou sendo denominada agência especial Inteligência da corregedoria geral, então aquilo que era relacionado ao público interno: confronto armado, prisão de policial, qualquer alteração em relação ao público interno eu tinha também essa terceira via, e por uma questão de estruturação do sistema de Inteligência da PM, eu que estava numa agência local não podia difundir com outras agências locais ou com órgãos externos ao sistema de Inteligência da Polícia Militar, então eu acabava ficando mais ou menos de uma maneira um pouco limitada, que a mim não competia assim: "Ah isso é de interesse de A,B ou C", eu segui ali, vamos dizer, o fluxo que já era estabelecido. Já no DIEP, onde a gente estava em um órgão externo, isso era muito... acaba ficando muito subjetivo, que daí assim, lá... vamos pegar um exemplo, a gente interagia e compartilhava conhecimentos com os órgãos subordinados da própria Secretaria de Segurança, a época PM e polícia civil né, o DEPEN, departamento penitenciário na época ele era subordinado à secretaria de Justiça, então não fazia parte da estrutura da Secretaria de Segurança, só que também a gente interagia com órgãos externos: Exército Brasileiro, Agência Brasileira de Inteligência, a própria secretaria nacional de segurança pública, Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal. Então assim, na prática você analisava qual que era o conteúdo daquele conhecimento e a quais órgãos aquilo poderia interessar né. Variava muito de acordo com a temática e abrangência, então às vezes assim: "ah isso aqui pode ser, um exemplo hipotético, envolve uma rodovia federal então poxa, é interessante aí que a polícia rodoviária federal tenha conhecimento, tenha acesso a esse conhecimento. Aí se envolve produto controlado pelo exército, entendeu, é importante que o exército tenha acesso a esse conhecimento, por exemplo: ah foi utilizado explosivos para fazer, detonar um caixa eletrônico pois envolve produtos controlados", então variava muito de acordo com o objeto do conhecimento ali, mas na prática acabava meio que ficando no subjetivismo ali da agência mesmo.

2.4 - Quais os principais motivadores para o compartilhamento interorganizacional?

Eu acho que o que te motiva você compartilhar um conhecimento, primeiro: de repente assim, você vê que alguém possa tomar alguma providência em relação aquilo que muitas vezes foge do escopo do teu sistema e eu acho que o principal assim seria mais uma questão de reciprocidade né. Acho que ainda a gente, por mais que a gente tenha estruturas organizacionais definidas, seja por legislação federal, seja por legislação estadual, seja por normativas internas, mas eu acho que muitas vezes o que acaba pesando ali na questão é muitas vezes a confiança pessoal, o relacionamento pessoal que você tem com uma agência congênere né; então eu vou compartilhar informações com agência X, eu sei que eles vão tratar esse conhecimento de maneira séria, não vai ter comprometimento em relação a vazamento, então eu acho que muitas vezes o principal é isso né, a confiança mas no nível, não no nível institucional, mas o nível pessoal mesmo.

2.5 Quais as principais barreiras para o compartilhamento interorganizacional?

A principal vou colocar uma: vaidade, a gente ainda tem muita vaidade em relação a isso, todo mundo quer ser o pai da criança né, quando a criança é bonita, obviamente né; então assim, acho que é a vaidade

e o segundo, claro, é o inverso daquilo que eu falei antes, é falta de confiança a falta de... muitas vezes de se conhecer né, poxa eu vou difundir... a gente sabe que muitas vezes o compartilhamento de informações é feito por e-mail, você não sabe quem tá na outra ponta abrindo aquele e-mail, muitas vezes é uma agência que ela não tá no teu convívio diário ali, muitas vezes você nem conhece o cara que tá abrindo então, acho que a principal barreira, muitas vezes, é essa falta de conhecimento pessoal né. Assim como a motivação principal é a confiança no nível pessoal uma das barreiras, além da vaidade, que eu acho que é a pior delas, seria essa falta de confiança.

3.1 - Existe alguma legislação para compartilhamento de conhecimentos entre as Agências?

É, você tem assim sim, se a gente for pegar de uma maneira mais abrangente, tem a legislação federal que institui o SISBIN e que elenca quais são os atores envolvidos no sistema, você tem legislações, não me recordo se são uma resolução ou portaria do Ministério da Justiça que regulamenta dentro o sistema, subsistema de Inteligência de Segurança Pública né, que acabava sendo capitaneado pelo Ministério da Justiça e envolvia, além dos órgãos de segurança pública em nível federal, os órgãos segurança pública estaduais, e daí cada estado acaba tendo uma regulamentação interna né. Aqui no Paraná tem uma regulamentação aí que, não me recordo exatamente, mas deve ter uns 3 ou 4 anos no máximo que acabou criando o sistema estadual de segurança pública e que acaba elencando fluxos de informações, quais são os órgãos componentes desse sistema, critérios mínimos para ingresso de profissionais nesse sistema, e você tem as normativas internas. Como eu falei, a Polícia Militar tem uma regulamentação interna própria, que estabelece esses fluxos obrigatórios, mas assim, voltando naquilo que eu falo, talvez a parte normativa ela funciona muito bem quando ela interna uma organização né, você definiu o fluxo dentro de uma organização, mas quando você extrapola o âmbito de uma organização e você começa a trabalhar entre agências diferentes, por mais que muitas vezes essa normativa ela venha de um órgão que esteja acima dessas outras, acaba que só a normatização não adianta, ela não resolve. É importante claro, para que a gente não trabalhe no limbo né, a gente não trabalha ali... um dos principais pontos, que eu vejo assim, a atividade Inteligência por todo o passado que ela tem e por todo o estigma que ela tem assim, de um passado não muito distante e da distorção, é importante que ela esteja regulamentada né, até para que as pessoas entendam aquilo que a gente faz né, e não confunda essa atividade com outros, mas pensando em termos operacionais assim, de compartilhamento de conhecimentos, além da regulamentação, você tem que ter se esse link aí e esse contato em nível mais pessoal.

3.2 - Qual o maior retorno que a segurança pública teria com o efetivo compartilhamento de conhecimentos entre organizações?

Bom, vamos lá, eu acho assim: hoje pegando a Inteligência de segurança pública né, vamos fugir aí dos outros pontos da área de Inteligência, a parte de Inteligência de estado que eu já não tenho tanta expertise para falar, na verdade não tenho nenhuma na verdade. Falando de segurança pública, o crime não respeita limitações territoriais, ele não respeita competências, então muitas vezes o conhecimento que o meu órgão tem, ele é complementado pelo conhecimento que o outro órgão tem né. Então assim, vamos pegar um exemplo: 11 de setembro nos Estados Unidos, quando aconteceu o atentado terrorista e que na sequência dos fatos, salvo engano, foi o Senado norte-americano que fez uma CPI lá e chamou todas as agências de aplicação da lei, não só as Agências de Inteligência, e botou todo mundo "Oh, o que você tinha de conhecimento sobre isso? Ah, eu tinha esse pedacinho; você aí, ah eu tinha esse outro pedacinho; não, eu tinha esse outro pedacinho", assim eles foram ver que isoladamente nenhum dos órgãos tinha o quebra-cabeça completo, mas se tivesse juntado a pedacinho que cada um tinha, talvez eles tivessem conseguido montar aquele quebra-cabeça e antecipado o fato. A segurança pública é a mesma coisa né, então assim, você tem hoje diferentes órgãos segurança pública né, então vamos pensar: você tem em cada estado uma Polícia Civil, você tem uma Polícia Militar, em vários municípios você tem uma guarda municipal, você tem Polícia Federal atuando em diversos lugares, você tem Polícia Rodoviária Federal, você tem sistema penitenciário que recentemente ganhou o status de polícia penal e passou respectivamente a compor o sistema nacional de segurança pública. Então você tem diversos órgãos e com diferentes competências e atuando em diferentes espaços geográficos, e que muitas vezes, cada um tem um pedaço do quebra-cabeça e que havendo o compartilhamento dos conhecimentos entre esses órgãos, você acaba tendo uma noção do cenário muito mais fidedigna do que aquela que eu tenho só com esse pedacinho.

3.3 – Como a integração entre agências e instituições no mesmo espaço físico pode contribuir para o compartilhamento de conhecimentos?

Eu acho que sim, é importante no começo, porque daí você acaba tendo referência né. Então por exemplo: entrei no DIEP, sou oficial da Polícia Militar, muitas vezes eu preciso de um conhecimento lá da Agência de Inteligência da Polícia Civil né, mas quem é esta pessoa na ordem do dia, ligando lá na Agência Inteligência Polícia Militar, querendo acesso... então assim, é uma relação que demora para construir, com o passar do tempo o pessoal lá começou a saber quem eu era e que trabalhava no DIEP, que era um oficial da Polícia Militar, mas no começo o que você fazia, você ia lá no colega policial civil que já trabalhava lá, que já tinha os contatos dentro da instituição dele, e que acaba azeitando esse relacionamento de uma maneira um pouco melhor né; então assim, voltando lá no exemplo do 11 de Setembro né, que depois disso acabou assim, meio que virando moda nos Estados Unidos, o FUSION CENTER né, e que no Brasil o Ministério da Justiça tem tentado criar alguns né, aqui em Curitiba, ano retrasado, ano passado foi criado um centro de Inteligência de segurança pública regional né, que pega e os estados do sul e salvo engano Mato Grosso do Sul também, que você tem profissionais desses outros estados trabalhando aqui na nossa casa. Esse ano, eu não me recordo se foi agora esse ano ou foi ano passado, também foi criado um Fusion Center em Foz do Iguaçu né, principalmente pela questão fronteiriça, então assim, é inegável que o fato de você ter uma pessoa de outro órgão trabalhando ali frente a frente com você acaba facilitando essa questão de você ter um ponto focal daquele órgão junto contigo. Então eu preciso de uma informação, exemplo hipotético: lá da Bahia, poxa, como é que eu vou procurar no Google aqui qual que é o telefone lá do centro de Inteligência da Bahia. Vou ligar lá... então enfim, enquanto que se eu tenho um órgão que, no mesmo espaço físico, como é a pergunta, ele acabe tendo ali profissionais, eu só olho e sei que é um colega da Bahia, tem como você verificar lá no teu estado tal conhecimento? Acho que facilita né, facilita! Não digo que talvez assim, você nunca vai conseguir ter todos os órgãos envolvidos no mesmo espaço físico, mas talvez você fazendo de maneira regionalizada né, como foi feito aqui, então você faz regionalizado, aí você faz de repente um órgão central lá na capital federal em Brasília, que daí o regional tem contato com central lá, e que daí vai fazer a ponte com outro regional; eu acho importante, eu acho que você pessoaliza muita coisa, você tira daquele aspecto institucional, frio né e você começa a ver a pessoa, e não assim, de uma maneira fria, o órgão né.

4.1 - De que forma ambientes integrativos podem interagir com o princípio da compartimentação?

Eu acho que a gente não pode fugir muito da questão de sistemas né, eu sei que a gente também não pode depositar todas as nossas fichas em cima da tecnologia né, hoje quando você fala de Inteligência, tem muita gente que acha que a solução para todos os problemas é obrigatoriamente ter que passar por uma solução tecnológica, de mineração de dados, de armazenamento, de repositório de conhecimento, de Inteligência Artificial. Eu acho que isso é importante né, principalmente por causa da Big Data né, que fala da quantidade de volume de informações e de dados brutos que a gente tem que trabalhar, mas também, voltando essa questão de compartimentação. Acho que você tendo um sistema, ainda que simples, com níveis de acesso né, voltando lá na origem da Doutrina de Inteligência: necessidade de conhecer, quem que vai ter aquele conhecimento? Quem tem necessidade de conhecer! Aquele conhecimento vai estar armazenado em um sistema somente aquelas pessoas que têm a necessidade de conhecer irão ter acesso, Poxa, de repente alguém que não tem precisa, aí vai passar por toda aquela questão de solicitação, de avaliação enfim para que daí você vai compartilhar o conhecimento com aquela pessoa. Uma coisa que é interessante é que quando você trabalha com diferentes órgãos, muitas vezes tem aquela questão: "mas aquele conhecimento que é de interesse puramente doméstico", vamos dizer, eu não vejo necessidade daquilo tá dentro daquele ambiente de compartilhamento, então eu acho assim, vai para o ambiente de compartilhamento do Fusion Center, para o centro de Inteligência regional, seja lá qual for o nome, aquilo realmente que já de plano se verifique que é de interesse daquele coletivo né, então tem que haver uma filtragem, não só pela questão da compartimentação, mas também pela questão de muitas vezes você não inflar demais aquela base de conhecimento né e você acabar tendo tanto o problema da escassez, quanto o problema do excesso. Você tem tanto conhecimento que muitas vezes você não sabe o que é pertinente, enfim, então eu acho que o que vai para aquele ambiente de compartilhamento, e vai ficar disposição dos atores envolvidos, já tem que passar por uma pré-avaliação, em termos de toda aquela questão de necessidade de conhecer, e de necessidade de compartilhamento e também a questão de conferir níveis de acesso, credenciais, etc.

4.2 – De que forma a reciprocidade e a confiança são fatores importantes para o compartilhamento interorganizacional?

No que diz respeito à personalidade, sei que não deveria ser assim né, claro! Eu acho que a gente deveria ter uma confiança institucional, então realmente o ideal fosse isso e que você confiasse na instituição independente de quem está do outro lado do sistema, do outro lado da linha telefônica, ou copiando aquele e-mail, mas acho que a gente ainda tem um caminho ainda até chegar nesse ponto né. Voltando lá no começo, a parte de capacitação ela tá começando a ficar um pouco mais democrática dentro do ambiente, então por exemplo, se a gente for puxar 6, 7, 8 anos atrás, muitas vezes não era nem que eu não confiasse naquela pessoa que está do outro lá, você podia até ter confiança mas é que muitas vezes aquela pessoa que estava do lado, ela não tinha passado por nenhum tipo de capacitação e ela nem sabia o que que era contrainteligência né. Então muitas vezes não era nem na maldade, era pela falta de conhecimento né, então como é que você vai falar de compartimentação, enfim, com uma pessoa que não conhece, não conhecia os protocolos básicos de segurança, segurança orgânica, segurança da informação, segurança de pessoal, enfim... Toda aquela questão de segurança orgânica e contrainteligência que é básico né, vamos dizer assim. Acho que a partir do momento em que as instituições forem amadurecendo nesse sentido, em termos de capacitação, em termos de doutrina, aí eu acho que a gente talvez a gente caminhe para um ponto assim, em que a confiança extrapole o nível interpessoal e realmente você consiga ter uma confiança um pouco mais institucionalizada.

4.3 - Como a tecnologia pode dar suporte à integração interorganizacional?

Vamos lá, hoje se trabalha muito né com fontes abertas, então é inegável assim que muito conhecimento é produzido com muito lastro, e informações que estão em fontes abertas e fontes abertas realmente, você não vai jogar no Google e fazer uma busca superficial e pegar os "Top Five" da tua página inicial que muitas vezes eles são impulsionados por interesses comerciais, enfim né. Então realmente você tem sistemas hoje que facilitam essa questão de mineração de dados, classificação de informações, estruturação das bases de dados, pegando um pouquinho mais atrás, eu acho que foi quando começou assim os primeiros sistemas dessa parte de Inteligência que foi a parte da análise de vínculos, que você tinha muitas vezes, principalmente, vamos pegar quem trabalhava com Inteligência de sinais, interceptação telefônica, Inteligência financeira, fazendo cruzamento de transações financeiras, você tinha um volume muito grande de dados e que você precisava organizar de uma maneira mais fácil de trabalhar e te permitisse uma visualização melhor do cenário. Então pegava lá a bilhetagem telefônica lá, todo extrato de ligações efetuadas e recebidas, não sei quantas mil páginas... Você lançava no sistema de análise de vínculos e ele te dava isso de uma maneira visual, quem ligou para quem, quais são os atores que se correspondem com quem, então isso foi muito importante né, acho que foi um grande avanço que a gente teve na parte de Inteligência a uns 10 a 15 anos, depois nessa questão do Big Data você começou a ter sistemas de Inteligência Artificial, de mineração de dados, entre outros, mas que ainda assim ao meu ver, eles não substituem ainda o olhar humano né, acho que ainda você tem o tino do profissional de Inteligência e você tem o juízo dele, você tem o raciocínio que ele efetua sobre aquele conhecimento, que muitas vezes você não vai ter um sistema que faz, mas é muito importante, mas assim, é importante porque categoriza e organiza muito mais a sua Produção do Conhecimento, a organização desse conhecimento, mas ainda eu vejo que a gente ainda tá um pouco distante em termos de você confiar 100% nas máquinas. Você ainda tem que voltar muito a questão da qualificação profissional que acho que isso ainda é o "pulo do gato" em termos da produção e da qualidade do conhecimento né, tem algumas coisas que os sistemas ainda não superam 100%.

Entrevista 7

1.1 - De que forma o conhecimento (produto gerado) é tratado na organização?

Bom, primeiro depende qual foi a finalidade que gerou o documento né, se era para uma análise de dados, se era para conhecimentos, se era para uma produção de dados, de informações, e aí conforme a finalidade dele é que ele vai ser levado a ser aproveitado né. Depende tudo da finalidade para que ele foi produzido.

1.2 – De que forma a experiência pessoal, formação e experiência profissional é valorizada pela organização?

Lá no recrutamento você já leva em conta a experiência profissional do colaborador, e aí vai ser aproveitada conforme a sua experiência, voltada para um trabalho específico, um tipo de trabalho específico. Então, já no recrutamento é feita essa avaliação e onde eles valorizam essa experiência anterior né.

1.3 - Existe algum programa de treinamento de novos colaboradores?

Existe e teoricamente todos deveriam ter treinamento, mas em razão do grande rodízio de próprios colaboradores, por vários motivos, acontece de alguns não terem esse conhecimento anterior né, antes de entrar aqui. Não tem os treinamentos. Então nesse caso como eles não têm esse conhecimento prévio, eles não têm essa formação, eles acabam aprendendo ali com os outros no dia a dia, isso na prática.

1.4 – De que forma os Agentes são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da organização?

No caso aqui é conforme o conhecimento e a experiência na área mesmo, desta forma que são ouvidos e sua opinião é levada em conta. Se ele tem esse conhecimento técnico da área ele é consultado.

2.1 - De que forma os conhecimentos explícitos (documentos, relatórios, memorandos etc.) são gerados dentro da organização?

Primeiro é feita uma pesquisa interna mesmo né, no nosso próprio banco de dados, informações preexistentes que a gente tem e depois é feita uma pesquisa externa, dependendo do caso né é direcionado para um tipo de pesquisa. Aí desta forma vai ser, inclusive dependendo do caso, conforme a própria experiência pessoal do colaborador e aí desta forma é gerado um relatório final, é gerado um documento.

2.2 Como o conhecimento classificado é compartilhado entre as organizações?

Então, teoricamente teria um sistema próprio, que você compartilharia estas informações e... isso já funcionou, só que já não funciona bem assim. Mas de qualquer forma ele é direcionado né, conforme a necessidade da organização. Ele parou de funcionar devido a troca de gestores, não daqui, mas de lá, trocou o gestor parou de funcionar.

2.3 - Qual o critério utilizado para a difusão e compartilhamento de conhecimentos entre as organizações?

É o próprio analista e o gestor que define para onde vai, e a princípio, no estado do Paraná é a questão da região mesmo né, conforme o interesse da regional e também o contato que eles teriam com a gente, porque não é toda a região que a gente tem uma parceria, vamos dizer assim, uma troca de informações. Infelizmente das 22 subdivisões não são todas que a gente pode contar né, e dessa forma a gente acaba também podendo, deixando passar alguma coisa que poderia ajudá-los ou auxiliá-los né, principalmente a região, ou dependendo da unidade específica, do que, do tipo que eles tratam ali né. Com outros órgãos vai depender da parceria, da afinidade de troca que a gente tem com eles também né. Então se fosse uma informação que ao contrário eles dividiriam com a gente nós também dividiríamos com eles, mas não são todas as informações que eles passam para gente não, a gente tem dificuldade com algumas organizações de troca de informação. Então isso é levado em conta na hora de enviar né.

2.4 - Quais os principais motivadores para o compartilhamento interorganizacional?

Ah, a troca de informações, o auxílio em alguma área que eles estão precisando, e dependendo assim, a gente tem uma facilidade para conseguir uma informação que eles não tenham né. Então, mas assim objetivo mesmo é a troca de informações e auxiliá-los também né, como a gente também recebe auxílio e recebe as informações.

2.5 Quais as principais barreiras para o compartilhamento interorganizacional?

A própria Doutrina de Inteligência, que muita gente utiliza isso para não passar informação para nós né, conseqüentemente a gente acaba não passando e eu bato na tecla do rodízio de pessoas. Isso daí... entra uma pessoa que não tem um conhecimento, acaba não sabendo que deveria passar a informação para gente, não sabe onde buscar essa informação, então eu acho que isso acaba sendo uma barreira assim, pra que essa troca de informações seja mais efetiva. Essa falta de colaboração, muitas vezes do outro lado se torna uma barreira.

3.1 - Existe alguma legislação para compartilhamento de conhecimentos entre as Agências?

A própria DNISP trabalha isso, seria essa legislação que acaba definindo conforme será o compartilhamento desse conhecimento assim, mas nem sempre é aplicada né.

3.2 - Qual o maior retorno que a segurança pública teria com o efetivo compartilhamento de conhecimentos entre organizações?

Olha, eu vejo na questão do gestor, seria o produto final que poderia ser mais específico, mais objetivo, porque o que acontece, cada organização leva essa informação para o gestor, pode ser cada um tem uma opinião diferente porque cada levando ao contexto do seu dia a dia né, então poderia, essa troca de informações poderia levar uma maior clareza no produto final, na finalidade do conhecimento final né. Nesse ponto pro gestor seria muito bom, e definir os critérios para agir ou que não agir né, nesse sentido assim. Acho que seria bom porque uma organização pode falar A, outra fala B, mas assim temos que levar em conta o lado A e o lado B, nesse sentido assim. Para o gestor assim, não só o caso de segurança pública, mas em todas as outras áreas seria muito bom pela clareza.

3.3 – Como a integração entre agências e instituições no mesmo espaço físico pode contribuir para o compartilhamento de conhecimentos?

No mesmo espaço físico eu não acho necessidade, hoje em dia com a própria tecnologia você não tem essa necessidade de estar no mesmo espaço físico.

4.1 - De que forma ambientes integrativos podem interagir com o princípio da compartimentação?

É que cada um tem o seu limite né, do que poderia trocar de informação né, acho que respeitando esse limite podem interagir, se for o caso né, mas desde que respeite esse limite de cada um.

4.2 – De que forma a reciprocidade e a confiança são fatores importantes para o compartilhamento interorganizacional?

Ah, eu acho que a credibilidade do produto final, a credibilidade da informação que você está recebendo, a reciprocidade é a mais importante, pois para você enviar você precisa receber. Acontece muito, mas em nível nacional da organização só querer receber informação nossa, mas não passa nada. No âmbito regional você até consegue ter esta troca de informações, mas no âmbito do DEPEN e do DIEP não é sempre que trocam estas informações né. Então esta reciprocidade seria um fator importante pela própria questão da credibilidade da informação mesmo, a questão da confiança. A pessoa confia em você, mas dar crédito no que eles estão te dizendo, no que estão te informando. Acho que justamente a credibilidade da informação.

4.3 - Como a tecnologia pode dar suporte à integração interorganizacional?

De várias formas, criação de banco de dados, criação de uma maneira segura de troca de informações, a questão de rapidez, agilidade. De várias maneiras! Acho que a tecnologia só acrescentaria coisas positivas nisso.

Entrevista 8

1.1 - De que forma o conhecimento (produto gerado) é tratado na organização?

Então... a polícia militar, esse conhecimento ele é produzido né, a PM praticamente ela tem uma capilaridade muito grande né, então, a gente se faz presente, não por Agências de inteligência, mas a gente tem unidades operacionais em todos os municípios do Paraná e agências de inteligência que somam mais de 65 agências espalhadas pelo Estado, então, nós temos Agências de nível operacional, que são as agências locais que nós chamamos ou agências especializadas, por exemplo o BOPE lá, os batalhões especializados, eles têm agências especializadas em vigência. Nós temos agências regionais, então, são seis agências espalhadas, como se os estados fossem cortados em seis grandes áreas, então essas agências estão no nível tático e nós temos o centro de Inteligência que tá no nível estratégico e que faz a coordenação de todas as atividades. Essas agências, ela se mantém ligação por canal técnicos, não canal hierárquico. Então, elas o centro de Inteligência, ele é o coordenador de tudo isso, mas as agências têm né a sua autonomia de produção de conhecimento. Então, a produção de conhecimento e o conhecimento é produzido por cada uma dessas agências e seja ela no campo operacional, tático, estratégico e normalmente elas se fundamentam no plano de busca. Então, o centro de Inteligência, dentro das atribuições da Polícia Militar, dentro das necessidades do comando da Polícia militar tem e respeitando isso, o comando estratégico, o comando tático e o comando operacional, elabora então um plano de busca e esses agentes, a partir dentro dessas temáticas, é, alimentam todo esse sistema, é uma coisa que importa e que é tratado pelo sistema né, então a gente local, tudo o que a agência local produz, automaticamente alimenta a regional e o centro, tudo que a regional produz ela alimenta o centro, então, nunca uma agência local lá vai produzir e vai ficar no local. Então, é dessa maneira sistêmica por todas essas mais de 65 agências.

1.2 – De que forma a experiência pessoal, formação e experiência profissional é valorizada pela organização?

Pra trabalhar nessas agências de Inteligência, então, os agentes eles passam por um processo de recrutamento aí que é composto de várias etapas, 8 para ser exata, então há uma indicação e daí é feita uma pesquisa né no perfil profissiográfico desse profissional para ver se ele se enquadra né, nos objetivos né, na finalidade daquela agência, do trabalho e as expertises dele né, então, ele é conhecedor vamos dizer de técnicas estruturadas de análise, ele é conhecedor de técnica de informática, ele é conhecido, ele tem um caráter analítico ou não né, lá tô indo para o campo operacional, ele tem lá uma habilidade no campo operacional, no trato de pessoas, no emprego de histórias cobertura, ele é discreto para fazer vigilância. Então, essas né, essas habilidades estão tanto no Agente de Inteligência né, que é aquele lá do ambiente operacional, como analista de Inteligência que aquele que trabalha interna existe um perfil profissiográfico já pré-estabelecidos e a gente busca né, através desse recrutamento enquadrar essas expertises das pessoas né, desses profissionais, a essas características, então, a gente atrás né, então elemento operações com as suas características, então quem é recrutado para trabalhar com operações, ele vai para operações e quem para análise, para análise, então, é valorizado essas experiências, essa informação.

1.3 - Existe algum programa de treinamento de novos colaboradores?

Ele tem, nós temos uma norma, que é a diretriz regulamentadora do sistema de Inteligência da polícia militar e essa norma estabelece que: em até 180 dias né esse profissional ele deve se submeter um curso de capacitação básica na área de Inteligência, então o curso que é oferecido pelo o próprio sistema de Inteligência, então o próprio centro de Inteligência tem um centro de ensino em que ele pode ofertar esse curso ou a gente se vale né, de outras instituições, a exemplo a DINT, da diretoria de Inteligência do ministério de operações integradas à justiça e a, secretaria de operações Integradas que ele tem lá o curso CIAI, o curso de introdução à atividade de Inteligência, a onde esse profissional pode submeter, ele pode fazer também esse mesmo curso na ABIN, ele pode fazer esse mesmo curso lá se ofertado na polícia civil, pelo exército e um tanto internamente, como órgãos congêneres né. Mas ele tem esse prazo de cento e oitenta dias para ter essa formação que é elementar né, que é realmente básica, a partir daí ele vai tendo os níveis, os cursos de capacitação, então capacitação na área de análises, como também a capacitação na área de operações e os cursos de especialização tá então vamos dizer lá na área de operações ele vai ter lá uma especialização em entrevista, uma especialização em vigilância ou dentro

da análise ele vai se especializar lá em técnicas estruturadas avançadas ou em, no método da escola superior de guerra, então temos o nível básico, o nível de capacitação e o nível de especialização. Objetivo é sempre assim um nível de capacitação 100%, então é pré-requisito. No nível de capacitação, em uma das duas, ou análise ou operações, também a ideia 100%. Difícil a gente atingir porque às vezes há né uma rotatividade de pessoal, mas fica na casa do 85/90 por cento e os níveis de especialização daí é bem menos disso, aí nós estamos trabalhando em 10% do pessoal nesse nível de especialização.

1.4 – De que forma os Agentes são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da organização?

A atividade de Inteligência, por essência é uma atividade assessorial então, atividade de Inteligência ela tá sobre três pilares, assessoria, antecipação e previsão. A Inteligência não tá diretamente relacionado na tomada de decisão. Ela não toma decisão, mas ela está diretamente relacionada no assessoramento dessa tomada de decisão, então do que que a gente depende muito? A gente depende do gestor né, do cliente da Inteligência então existem aqueles clientes que vão chamar Inteligência e vão dizer assim: não, se além de você delimitar um cenário para mim aqui, me mostrar-me, me clarificar uma determinada situação, me dá uma opinião aí né, que caminho eu posso seguir né, de que forma né. Já existem outros gestores que não, eles simplesmente ele quer que a Inteligência apresente para ele o cenário né, mas não tem algo que dar, porque talvez tivesse tirando dele né esse brilhantismo da decisão, então assim, depende de que forma, depende muito do gestor que a gente tá assessorando, vamos dizer que no nível operacional e tático isso é mais ampla, acontece de maneira mais rotineira né mas como isso, e no campo tático estratégico e talvez até político e isso se torna um pouquinho mais restrito mas vai muito da personalidade do cliente.

2.1 - De que forma os conhecimentos explícitos (documentos, relatórios, memorandos etc.) são gerados dentro da organização?

Então, esse processo de produção de conhecimento ele inicia ali basicamente de quatro formas, então em atendimento a esse plano de busca que eu falei, esse plano de Inteligência então já é uma ação ordinária né, já é uma ação sistemática. Eu determinada temática lá, vamos dar um exemplo, explosão a caixa eletrônico, é uma temática já ordinário. Então, a partir daí aconteceu determinado evento né, inicia-se o processo de produção de conhecimento que lá o fim, vai combinar com a formalização de um desses documentos, que daí vai dar o seu destino aí de assessoramento. O segundo aspecto que ele, que se demanda isso, que se inicia esse processo, é quando uma agência congênita, uma do sistema de Inteligência, seja de Segurança Pública, seja o sistema nacional de Inteligência ou mesmo da defesa né, muitas vezes acabam demandando. É quando há uma provocação deles através de um pedido de conhecimento para se iniciar esse processo. A terceira maneira é aquela demanda exploratória mesmo né, quando a autoridade de maneira né, dentro de uma necessidade real imediata ali, ele disse assim: ó preciso que me produza conhecimento disso agora porque eu preciso tomar uma decisão logo ali né, então também se inicia. E a quarta e que é uma característica muito de órgãos de Inteligência de segurança pública, é a iniciativa do agente, então assim, diferente da Inteligência lá clássica né, da ABIN ou da militar né que não admite isso, na Inteligência segurança pública a gente né, acontecimentos, fatos e cenários que envolve e que permite é esse estudioso né, esse pesquisador que é o analista de Inteligência ter essa capacidade de ter essa iniciativa de produzir conhecimento, então, respeitado essas quatro etapas né seja o plano ou o plano de busca ou plano de inteligente, seja demanda autoridade competente, seja a solicitação de um órgão congênere, seja iniciativa, a partir de então é desencadeado a metodologia de produção de conhecimento com a formalização dos seus conhecimentos e posteriores difusão deles a autoridade competente.

2.2 Como o conhecimento classificado é compartilhado entre as organizações?

Certo. É o conteúdo do material produzido ele vai ser o determinante, então quando a gente, basicamente o trabalho ele vai ser grosso da função, eles vão ser documentos preparatórios né dentro da característica lá da 12.527 do decreto 704, é documentos que é de acesso restrito né, então documentos preparatórios têm acesso restrito porém nós teremos né documentos que vão ser classificados como sigilosos né por atentar lá a segurança da sociedade e do estado e daí vão receber um dos três graus de sigilo: reservado, secreto ou ultrassecreto e também nós vamos ter aqueles documentos que tem a característica de ser personalíssimo né quando vão atingir a vida, a imagem, a honra de uma determinada pessoa, então o

conteúdo vai fazer com que seja um desses três ou seja até um quarto, que é o documento ostensivo né, o que é uma exceção dentro desse dessa característica da Inteligência, então, a classificação é dado referente a esse aspecto. E quando que ele é compartilhado? Ele é compartilhada então através de canal técnico né, sempre através de canal técnico, então normalmente temos usar um relatório de Inteligência para fazer isso né, é o modelo de documento correto para isso e dentro das limitações, vamos imaginar, eu tô fazendo um trabalho, vou usar o mesmo exemplo de explosões a caixas eletrônicos, o que interessa para nós da polícia militar é o modus operandi para que a gente possa prevenir uma ação e não seja vítima inclusive de uma emboscada né, de uma ação de contra medida né, de uma ação futura né, mas não cabe para nós fazer a investigação desse delito, então, a partir do momento que a gente tem né a identificação de pessoas, a qualificação de pessoas né e que basicamente vai demandar uma ação de investigação e que não é nossa competência, a partir daí demanda a necessidade de compartilhamento à polícia judiciária né, então não tem porque nós ficarmos preparando a informação, não tem né, fim social nenhum né, não tem caráter para ele e sim, é demandado dentro desse aspecto de atribuição. Você deu um exemplo do DEPEN né, então talvez a polícia militar de uma abordagem, uma ação lá de ordinária dela vai abordar uma pessoa e lá vai sei lá, encontrar um bilhete no bolso dela em que faz referência a um atentado agente público do DEPEN que poderia mudar, automaticamente né tem que ser compartimentado isso né, acho que é dentro das especificidades né, então a polícia judiciária, a polícia administrativa, as características do DEPEN, o corpo de bombeiros, a polícia federal, então, a partir do momento que foge né da minha atribuição, da minha competência né ou que ele, a longa manos dele né, se torna mais abrangente, eu tenho por obrigação e fim social fazer esse compartilhamento.

2.3 - Qual o critério utilizado para a difusão e compartilhamento de conhecimentos entre as organizações?

JÁ RESPONDIDO NA QUESTÃO ANTERIOR

2.4 - Quais os principais motivadores para o compartilhamento interorganizacional?

Acho que o principal é a confiança, acho que a palavra confiança é algo muito forte, infelizmente ainda né, a gente tem sistemas muito bem delimitados, ao contrário do que algumas pessoas pregam, eu discordo nesse aspecto né, a gente tem um Sistema Nacional de Inteligência, nós temos um subsistema de Segurança Pública, cada estado da federação, tem o seu Sistema de Inteligência de Segurança Pública, cada órgão né, a polícia militar tem o seu subsistema, a polícia civil tem o seu sistema, o DEPEN tem o seu subsistema, bombeiro tem seu subsistema né, então assim, mas temos legislações para tudo isso, nós temos regras para tudo isso, então, o formal a gente tem né, deveria funcionar de uma maneira muito positiva, é, mas ainda o que é um motivador de tudo isso é confiança, eu conhecer o agente né e saber que ele vai dar um bom uso para isso dessa informação e que ele vai usar isso né para um fim social e que eu vou ligar para ele e vou fazer isso, então, ainda né o conhecer as pessoas né, ter o pessoalismo ainda né, eu não tô dizendo que isso está certo, mas é o pessoalismo ainda é um fator motivacional aí né muito elevado aliado ao aspecto de confiança.

2.5 Quais as principais barreiras para o compartilhamento interorganizacional?

Acho que o ego organizacional, o ego institucional, então, a partir do momento em que olho talvez só minha instituição como a única instituição do Estado ali presente, quando eu olho que a minha instituição não faz parte de um contexto grande, num sistema é que se completa né, quando eu realmente, eu não tenho essa visão né republicana né, uma visão de estado, quando eu não tenho uma visão né de que a gente se completa, de cada um com a sua atribuição vai fazer o melhor para a sociedade... é, eu só olho para mim, então eu prefiro guardar uma informação, eu prefiro restringir disso do que passar para uma instituição, quando eu não penso sociedade, eu faço por isso, quando eu coloco ego da minha instituição, quando eu só olho a minha instituição, eu faço isso, então, e isso é algo com certeza afeta de sobremaneira a eficiência dos serviços prestados nossa e o combate, só o bandido ganha com isso, com certeza só ele.

3.1 - Existe alguma legislação para compartilhamento de conhecimentos entre as Agências?

Nós é, o governo Temer aqui né ele deixou né um legado de alguns dispositivos legais então nós viemos inicialmente lá com a política nacional de Inteligência estratégica Nacional de Inteligência e depois o Plano Nacional de Inteligência né e no início do governo Bolsonaro se iniciou algumas discussões para

fazer essa mesma trilha de a para área de segurança pública e isso acabou ainda até hoje não sendo findado, foi a última notícia que eu tenho que novamente foi instituído um outro grupo de trabalho para voltar a se discutir isso novamente, então assim né esses dispositivos existentes já e o Nacional a gente pode usar como analogia para segurança pública que o guarda-chuva dele assim coloca, então essas três legislações aí ela já coloca o primeiro nos delimita é quais são os pontos de interesse da atividade de Inteligência nível Nacional, então o que que se espera né, que a nação, que o Brasil, que as autoridades e o que a população, a defesa da sociedade espera da sua Inteligência e já diz como né, ah né, essa troca né, delimitar quais são os órgãos e como que isso dentro da atribuição de cada órgão deve se delimita, então acredito que hoje esses 3 dispositivos supri né com algumas deficiências essa necessidade.

3.2 - Qual o maior retorno que a segurança pública teria com o efetivo compartilhamento de conhecimentos entre organizações?

Acho que tornaria a Segurança Pública realmente forte né, é... a gente né, quando a gente vai combater né principalmente as organizações de base criminal, aí de base prisional, é... então essas organizações aí elas trocam informações o tempo todo por mais né, são várias células dentro de uma mesma organização e elas se comunicam dentro das deficiências dela, ela se comunica por meios particulares dela, então há essa troca né então o criminoso lá que rouba o carro né, ele conversa com o criminoso que trafica, que rouba banco, com o que guarda a arma né, onde o crime faz isso lá e muitas vezes o Estado né quem deveria combater não faz isso né então muitas vezes eu guardo, você guarda, o outro guarda informação, então, a efetividade era tornar a segurança pública realmente, quando a gente apanha né de um determinado ou quando a gente não tem efetividade dentro de um combate e o efetivo né de uma organização criminosa, é porque a gente deixou de compartilhar, é o 11 de setembro é algo, é o ensinamento né que há 20 anos atrás deixou para nós dessa necessidade né e ainda hoje nós insistimos do mesmo erro né de não compartilhar então a segurança pública seria efetiva, é... realmente se todos os órgãos, componentes dele trocasse informações a gente é muito mais forte do que o crime fazendo isso.

3.3 – Como a integração entre agências e instituições no mesmo espaço físico pode contribuir para o compartilhamento de conhecimentos?

Nós tivemos dois grandes eventos no Brasil né, que podem ser citados, que foram os indutores disso tudo né, então, a Copa do Mundo em 2014 e os jogos olímpicos né, então esses dois grandes eventos, eles criaram né esse conceito do Centro Integrado aonde instituições se despiram das suas vaidades e sentaram em uma mesma mesa ou baias laterais, no mesmo ambiente e ali cada um respeitando a sua autonomia, respeitando ne as suas atribuições, respeitando as suas particularidades, somaram esforços diante de um mesmo objetivo né e o sucesso foi amplo né, dentro de erros e acertos, os dois eventos terminaram sem grandes incidentes, sem incidentes que viesse a comprometer gravemente a imagem dele e a gente acabou ficando com esse legado desses locais mas a cultura disso acabou ainda não disseminando né, alguns terminaram, alguns estão esvaziados né, alguns centros né foram disseminados, até mesmo na área de Inteligência, nós temos um no Paraná né, que foi criado, então assim, acho ele, como primeira barreira para romper aquele primeiro obstáculo, essencial, por uma resposta imediata essencial, porque ele pode dar dentro de operações, dentro do policiamento ostensivo, dentro da organização de eventos, respostas muito rápidas porque o toque do meu colega do lado ali, ele já tem uma resposta para isso, ele já acesso sistema e eu não preciso de um protocolo, eu não preciso tramitar documentos aí por dias e dias né e eu passo a conhecer a pessoa e eu olho quem é a pessoa, eu começo a ver que ele não morde do outro lado ali né, que ele é uma pessoa como eu né, que a instituição dele tem deficiência e tem virtudes como a minha, então assim eu quebro barreiras, então acredito muito nesse centro, eu tive oportunidade de trabalhar na Copa do Mundo aqui, eu fui coordenador da célula operacional é aqui em Curitiba na Agência Brasileira de Inteligência e no rio eu fui coordenador da parte da análise setorial Copacabana e a experiência foi maravilhosa, porque ali é a época né, eu capitão e a gente tinha Coronel sentado na bancada, nós tínhamos delegado, nós tínhamos policial rodoviário federal, nós tínhamos policial federal, nós tínhamos guarda municipal, lá tinha gente de agências reguladoras e todo mundo se despia do seu cargo, da sua função, da sua vaidade e o evento acontecia, muitos viraram excelentes amigos, muitos se fala até hoje, muitos grupos de WhatsApp continuam, então assim, acredito muito nisso com o primeiro indutor, pode ficar só nisso? Não! Porque a gente tem que sair das pessoas e tem que ir para instituição, as instituições têm que se conversar, não pode ser apenas o agente A e o B, não pode, tem que ser mais do que isso, mas acho que é um grande legado.

4.1 - De que forma ambientes integrativos podem interagir com o princípio da compartimentação?

Eu acho que é interação e a compartimentação eles vão ser dosados pela necessidade de conhecer, é um conceito né, necessidade de conhecer, eu acho que ele vai dosar tudo isso. Quando que eu vou compartimentar né? quando realmente né só eu preciso saber por questões de segurança, por questões né, de segurança da minha operação, da minha integridade de agente, do objetivo da minha missão, do meu órgão, porque realmente ele vai comprometer a segurança ou talvez até a efetividade dessa operação, se eu vier a disseminar essas informações. Em contrapartida, o quanto de disseminar dentro da necessidade de conhecer? então, o quanto que é né, eu vou dar um exemplo, hoje eu trabalho dentro do Ministério Público combatendo organizações criminosas, você dentro da divisão de combate à corrupção, quando que nós vamos conversar? quando a gente tiver algo em afim, aí nós temos que conversar, não é assim, será que nós vamos conversar? não, nós temos que conversar porque pelo princípio da economicidade não posso eu fazer uma investigação de um lado e você do outro, é, não posso eu produzir provas aqui e você lá, primeiro que nós estamos gastando tempo, dinheiro público e muitas vezes nós somos sobrepondo trabalho e facilitando a vida do bandido, então, nesse momento a gente tem que sentar e conversar, disseminar conhecimento, nivelar e vamos trabalhar junto né o próprio processo penal permite isso para nós, esse empréstimo de prova e em contrapartida, quanto que nós não vamos compartimentar? ou o melhor, quando é que nós vamos compartimentais e não vamos? Quando assim, você tá tocando uma operação e eu outra e nossos alvos não são afins, você não pode me ajudar em nada e eu não posso te ajudar em nada então, ninguém precisa saber, é o mais restrito possível. Então acho que o conceito necessidade de conhecer é o delimitantes nesse aspecto.

4.2 – De que forma a reciprocidade e a confiança são fatores importantes para o compartilhamento interorganizacional?

Eu acho que eu vou ratificar aqui né o aspecto, acho que isso é muito né, volto a dizer, infelizmente ainda né o primeiro passo o nosso é o pessoalismo, então assim, quando a gente conhece a pessoa, nem que seja, nem que não seja visual, talvez a gente talvez conversa com a pessoa do outro lado do país, a gente nunca viu essa pessoa mas por uma questão a gente criou né uma confiança e uma reciprocidade, então, eu precisei e ele atendeu e ele precisou, eu atendi e a gente criou esse vínculo e ainda hoje isso é muito forte e a gente espera isso da outra instituição, acho que é um erro gravíssimo dentro do nosso Sistema de Inteligência só esperar que a gente receba, então a gente sabe aí né que existem agências, existem órgãos, que ela só lembra de você lá quando ela tem uma necessidade né, nunca vi nada né, então só tem a demanda né, só que só vem demanda né, então não, a gente tem que ter essa, esse olhar lá, não isso aqui é importante lá para o colega, eu vou contribuir com ele e também se não for eu contribui e ele guarda arquivo em outro momento ele vai usar mas eu tenho que ter essa preocupação com o todo, só não posso lembrar que eu pertencço um sistema quando eu tenho uma necessidade, não, eu tenho que lembrar que eu pertencço sistema todo dia né é tanto no colaborar e como no demandar então importantíssimo essencial e resolveria muito dos nossos problemas.

4.3 - Como a tecnologia pode dar suporte à integração interorganizacional?

É que hoje a tecnologia é o maior calcanhar de Aquiles, hoje que nós temos, então ainda nós falemos de ferramentas não oficiais né, ainda algumas ferramentas de troca de mensagens passam a ser a ferramenta oficial, ainda a gente se vale de meios aí privados para fazer isso, ainda a gente se vale banco de dados construídos muitas vezes por pessoas né de cada uma dessas instituições e cada instituição constrói a sua caixinha né, então, cada agência constrói seu banquinho de dados, eu tenho certeza né que, as múltiplas agências né que trabalha com organizações criminosas e base prisional por exemplo, cada uma tem o seu banco de dados de personagens de o crime, em cada uma delas, isso deveria ser uma coisa só né, todo mundo deveria estar alimentando o único banco de dados né, mas não construindo a sua caixinha né eu vou fazer uma fala do Delegado Rockembach: “põe embaixo braço a sua caixa vazia” né e é verdade né cada um bota embaixo do braço caixa vazia e fica ali escondendo ela né, então a tecnologia resolveria muito nesse problema né, então a gente tem canais seguros para tramitação de documentos né, uma criptografia ponta a ponta né dentro de determinadas conversas ne, é... banco de dados aí que que disponibilizasse acesso rápido de operações realizadas né, para fins de Inteligência né, não estamos compartilhando provas mas estamos compartilhando informações entre gerência né, então essencial, essencial tecnologia hoje para que para que a gente pudesse ter essa integração essencial.

Entrevista 9

1.1 - De que forma o conhecimento (produto gerado) é tratado na organização?

Primeiro assim, ele é manuseado apenas por quem é credenciado no sistema de inteligência da PM tá, que não é credenciado e não pode manusear esses documentos, e nós por trabalharmos na inteligência da Corregedoria da PM, nós lidamos direto com o corregedor, então esse conhecimento ele é passado pelos agentes, e a chefia despacha direto com o tomador de decisões do caso. Então assim, não passa por terceiros, não passa por ninguém, esse é o link direto para tomada de decisão né. Então dessa forma que ele é tratado, dentro da cautela, compartimentado, então depende dos níveis de acesso para ter acesso a aquele conhecimento devido.

1.2 – De que forma a experiência pessoal, formação e experiência profissional é valorizada pela organização?

É assim, de caso a caso né, então eu vou falar pela minha agência aqui. Aqui eu tento explorar ao máximo o conhecimento do meu agente, então se tem um agente que ele é mais especializada a parte de contrainteligência, eu coloco ele para utilizar essa parte de Contrainteligência; o outro que tem mais facilidade com processamento de dados, a Produção do Conhecimento em si, seja no nível tático, nível estratégico, eu utilizo ele. Então, eu particularmente trabalho muito com a valorização do profissional, se eu tenho um profissional que é especialista em operações eu não tenho por que não utilizá-lo nas operações de Inteligência. Não posso por ele como despachante, então eu acabo colocando-o de acordo com a qualidade de cada um.

1.3 - Existe algum programa de treinamento de novos colaboradores?

Sim, nós temos, podemos chamar de estágio né, que é o termo que nós utilizamos, então nós fazemos quase que uma semana de instrução com ele, passando por todas as funções para ele conhecer o todo e isso tudo depois dele ser credenciado no sistema. Antes disso ele não tem acesso a nada né. Então nós passamos este conhecimento, passamos este treinamento pra ele para ser alocado em alguma das funções. Claro que ele vai começar, um agente que chegou agora, ele vai trabalhar no nível baixo e de acesso, até ele ir pegando e gerando outros níveis de acessos.

1.4 – De que forma os Agentes são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da organização?

Nós trabalhamos muito com brainstorm, com reuniões coletivas, então apesar de ser uma instituição hierarquizada, por ser militar né, mas nós trabalhamos em uma espécie de Távola Redonda, todos sentados numa mesa redonda e todos têm, eu não digo poder de decisão, porque o poder de decisão é só da chefia, mas todos podem opinar de maneira igual sem ele ser repreendido, sem ser nada assim, porque nós não podemos ser levianos ao ponto de menosprezar o conhecimento de um agente que às vezes ele é subordinado. Então nós trabalhamos muito, eu gosto de usar esse termo ele "távola redonda" né, da mesa redonda, todos iguais perante todos.

2.1 - De que forma os conhecimentos explícitos (documentos, relatórios, memorandos etc.) são gerados dentro da organização?

Nós temos uma Metodologia de Produção do Conhecimento, norteadada pela DNISP né, pelo Ministério da Justiça, e dentro da PM nós temos algumas normas de padronização de documentos de inteligência que é gerado pelo SIPOM né, então nós utilizamos todas essas metodologias de acordo com o que o sistema prevê.

2.2 Como o conhecimento classificado é compartilhado entre as organizações?

O órgão central nosso é o Centro de Inteligência da PM, vulgarmente conhecido como PM2 né, segunda seção do estado maior. Então, ligação externa entre organizações é tudo via centro de Inteligência, então hoje como é que funciona, se eu tenho que mandar um conhecimento pro DIEP, pra Polícia Civil, dentro de uma investigação que ocorreu na corregedoria e envolveu agente de outro órgão, eu encaminho via sistema para o centro de Inteligência e esse faz o devido encaminhamento pro centro de Inteligência da

organização. Então o canal é técnico né, nós pro centro e o cento para fora, nós nunca encaminhamos para fora diretamente.

2.3 - Qual o critério utilizado para a difusão e compartilhamento de conhecimentos entre as organizações?

O critério que eles utilizam é de expansão do conhecimento, então assim: não adianta eu ter algo referente a polícia civil, a uma investigação deles e ficar retido comigo, então o critério é realmente repassar o conhecimento para não ficar, para que ele seja utilizado no momento oportuno né. Não adianta você ter um conhecimento guardado que ele não possa ser utilizado.

2.4 - Quais os principais motivadores para o compartilhamento interorganizacional?

A segurança pública sair vitoriosa, o bem comum né, o melhor para a sociedade.

2.5 Quais as principais barreiras para o compartilhamento interorganizacional?

A relação interpessoal, às vezes por eu não gostar de X eu não vou compartilhar com aquela instituição porque X vai ter conhecimento. Então a partir do momento que a gente coloca o pessoal na frente do profissional é a maior barreira de todas as profissões e todas as instituições que existe.

3.1 - Existe alguma legislação para compartilhamento de conhecimentos entre as Agências?

Dentro da PM nós somos regidos pelos SIPOM né, pelo Sistema de Inteligência da Polícia Militar. A nível de estado, até onde eu saiba existe uma centralização pelo DIEP, ou pelo menos ela deveria ser o Órgão estadual de Inteligência para coordenar as forças de segurança. Então, não tive oportunidade de estudar ainda, não sei se eles têm algo, pelo menos não chegou a mim, mas a PM ela tem o quê previsto no SIPOM.

3.2 - Qual o maior retorno que a segurança pública teria com o efetivo compartilhamento de conhecimentos entre organizações?

A gente vencer o crime organizado, o eficiente combate à criminalidade, você entendeu! Vamos usar um exemplo bem simples que hoje é a moda né, uma das principais organizações criminosas aí a nível internacional, já pode dizer, eles têm uma unidade de comando e eles tem um compartilhamento entre as ramificações muito bem estruturado e isso faz com que eles muitas vezes estejam à nossa frente, então isso aconteceu depois que o líder colocou - eu gosto de dizer: um cunho empresarial - na organização deles né. Então esse compartilhamento, a maior efetividade que nós teríamos seria vencer a criminalidade, porque não adianta eu ter um pedaço da peça, você ter outro pedaço da peça e a gente não fazer essa peça girar junto.

3.3 – Como a integração entre agências e instituições no mesmo espaço físico pode contribuir para o compartilhamento de conhecimentos?

A rapidez, o acesso rápido, uma consulta informal que poderia resolver um problema daquela instituição naquele momento. Eu acho que se todos estão no mesmo espaço você não precisa burocratizar coisas, você pode fazer uma consulta informal e depois ela vir por meios né, pelo canal técnico, e nós fazemos muito isso né. Ah, eu tenho um colega da Polícia Civil, vou fazer contato com ele, ele arranja isso para mim e tal. Então novamente nós voltamos a relação interpessoal, às vezes ela ajuda também né, ela não trabalha.

4.1 - De que forma ambientes integrativos podem interagir com o princípio da compartimentação?

Aí vai da maturidade né, cada um no seu quadrado. Então sendo profissional acima de tudo, essa consulta informal pode existir, mas todos no mesmo ambiente e cada um sabendo a sua função bem específica, a maturidade profissional, maturidade pessoal né, intelectual, eu acho que é... Eu digo que a compartimentação é muito consciência, apesar dela ser prevista em todos os organismos Inteligência, mas ela é muito de cada um. Eu tenho que saber para quem eu posso passar e pra quem eu não posso passar. Então eu vejo que ela acaba sendo subjetiva muitas vezes, mas o Agente de Inteligência quando ele ingressa nesse mundo a primeira coisa que ele aprende é compartimentação. Você não pode falar nem para a esposa o que você trata aqui, então nós estamos forçados assim né.

4.2 – De que forma a reciprocidade e a confiança são fatores importantes para o compartilhamento interorganizacional?

É o crescimento profissional, eu vejo a maturidade de cada instituição, a gente conhecer os personagens que estão lá né. Vamos falar de Polícia Militar e Polícia Civil, são dois universos diferentes que em algum momento alguns se conhecem, mas alguns nem sabem da existência. Então muitas vezes a imaginação de que a PM é desorganizada, a polícia civil é aquilo, fulano de tal é aquilo. Então seria... Ainda vejo a maturidade profissional, você conhecer um funcionário de Inteligência que tá do outro lado para você poder fazer esse compartilhamento com segurança e superar os obstáculos pessoais.

4.3 - Como a tecnologia pode dar suporte à integração interorganizacional?

A fluidez da informação né, a rapidez, essa compartimentação e de você poder fazer essa ligação. Aí a tecnologia você vai precisar de segurança e tal, o que não é o caso agora, mas se você tem um canal seguro e correto ele é muito mais rápido. Então hoje e-mail não é confiável, o WhatsApp não é confiável, então você teria que ter um link direto, eu acho que isso ia funcionar muito melhor.

Entrevista 10

1.1 - De que forma o conhecimento (produto gerado) é tratado na organização?

O conhecimento é considerado o produto final, e passa por avaliação para a devida difusão e arquivamento resguardado o sigilo próprio de cada produto.

1.2 – De que forma a experiência pessoal, formação e experiência profissional é valorizada pela organização?

A experiência individual tem relevância uma vez que a atividade de Inteligência tem grande leque de possibilidades e necessidades, cada formação, ainda que não específica pode ser útil para trabalhos distintos.

1.3 - Existe algum programa de treinamento de novos colaboradores?

Existe curso de introdução à atividade obrigatório e cursos específicos de forma continuada.

1.4 – De que forma os Agentes são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da organização?

As decisões são sempre do tomador de decisão em seus vários níveis. A atividade de Inteligência deve ser capaz de assessorar, portanto, os agentes devem ser capazes de expressar opiniões com base nas próprias análises do conhecimento produzido.

2.1 - De que forma os conhecimentos explícitos (documentos, relatórios, memorandos etc.) são gerados dentro da organização?

São gerados conforme a necessidade expressa da chefia, ou por iniciativa própria quando existe necessidade de difundir conhecimento.

2.2 Como o conhecimento classificado é compartilhado entre as organizações?

Através de avaliação da Direção, que avaliará a “necessidade de saber” de outras pessoas ou organizações. A partir daí segue-se um fluxo de preestabelecido para difusão.

2.3 - Qual o critério utilizado para a difusão e compartilhamento de conhecimentos entre as organizações?

A necessidade de saber. Apenas os que precisam ter o conhecimento deverão ser informados.

2.4 - Quais os principais motivadores para o compartilhamento interorganizacional?

Algumas atividades são de responsabilidade de outras organizações, e sempre que uma informação é processada e se chega ao conhecimento deverá ter a avaliação dos responsáveis em tomar atitudes a partir daquele conhecimento caso necessário. Há assuntos que já possuem um fluxo já estabelecido conforme o volume de informações que chegam a uma e outra organização.

2.5 Quais as principais barreiras para o compartilhamento interorganizacional?

A falta de conhecimento das responsabilidades predefinidas.

A falta de gerenciamento com os documentos sigilosos e seus mecanismos de difusão que nem sempre são seguros e ainda em outros casos a própria falta de conhecimento técnico sobre o Sistema de Inteligência.

3.1 - Existe alguma legislação para compartilhamento de conhecimentos entre as Agências?

Internamente existem regras ditadas através de memorandos ou ordens de serviço que estipulam regras para compartilhamento de documentos sigilosos.

3.2 - Qual o maior retorno que a segurança pública teria com o efetivo compartilhamento de conhecimentos entre organizações?

Ações de combate à criminalidade teria maior efetividade e eficiência.

3.3 – Como a integração entre agências e instituições no mesmo espaço físico pode contribuir para o compartilhamento de conhecimentos?

Facilita o compartilhamento de informações em tempo real aproveitando a pessoalidade nos trabalhos conjuntos.

4.1 - De que forma ambientes integrativos podem interagir com o princípio da compartimentação?

Esse tipo de ambiente não favorece a compartimentação. É preciso avaliar a necessidades específicas para então decidir se a intenção é compartimentar ou compartilhar.

4.2 – De que forma a reciprocidade e a confiança são fatores importantes para o compartilhamento interorganizacional?

O conhecimento tem sempre certo grau de sigilo e nunca é de fácil obtenção, apenas a confiança entre as organizações fará que o fluxo de informações tem boa fluidez. Da mesma forma a falta de reciprocidade demonstra falta de confiança.

4.3 - Como a tecnologia pode dar suporte à integração interorganizacional?

A tecnologia empregada de forma segura dá a possibilidade de difusão de conhecimento de forma oportuna e sem colocar em risco o sigilo próprio da atividade.

Entrevista 11

1.1 - De que forma o conhecimento (produto gerado) é tratado na organização?

O conhecimento é ali tratado como um dado que chega através de um informe ou uma informação e esse dado é trabalhado através de diversas fontes, afirmando que esse dado é verossímil, aí ele é transmitido ou tratado conforme a especialidade dele ali, dentro da organização. Se tiver se tiver que retransmitir ou se tiver que auxiliar alguma coisa com tomador de decisão, esse dado ele é determinado para esse fim.

1.2 – De que forma a experiência pessoal, formação e experiência profissional é valorizada pela organização?

A experiência profissional e também cursos e tudo mais ela vai agregando na forma que você trabalha ali, talvez no local que você trabalha, nas qualidades, nas habilidades, todas são desenvolvidas conforme os seus cursos, conforme suas experiências ali. Então vão auxiliando como uma Agência de Inteligência, ou qualquer órgão de Inteligência tem vários setores, conforme suas habilidades, seus conhecimentos, cursos e tudo mais você acaba pendendo pra um lado, de setor ou conhecimento e você desenvolve suas habilidades ali.

1.3 - Existe algum programa de treinamento de novos colaboradores?

Sim, quando um agente entra em um determinado setor, dentro de uma agência né, digo dentro de uma agência porque é o universo que eu conheço melhor, ele acaba passando por um nivelamento, então ele acaba passando por um curso básico de Inteligência e ali ele vai se aperfeiçoando dentro da área que ele está sendo capacitado. Seja uma área de operações ele começa a trabalhar com vigilância, fazer cursos de vigilância, fazendo o básico ali para ele, meio que nivelar com os demais, demais pessoas ali dentro.

1.4 – De que forma os Agentes são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da organização?

Aí varia muito da chefia também né, tem chefe que já chega com a decisão pronta né, para você meramente executar, claro que você tem uma certa vez de dar sua opinião, e tem chefe que desde o início do trabalho já pede a orientação pra saber qual linha trabalhar. Mas não é bem específico, não é bem certo, então pra eu te dizer de que forma esta gerência, eu sendo investigador, muda muito conforme o trabalho e conforme a chefia também.

2.1 - De que forma os conhecimentos explícitos (documentos, relatórios, memorandos etc.) são gerados dentro da organização?

Entra também nessa questão né de setores, se for o pessoal da Inteligência ou análise conforme é determinado, eles trabalham melhores com essas espécies de documentos, no caso do setor que eu trabalho a gente trabalha mais com PB, que seria o pedido de busca, para auxiliar no dado negado, você auxilia o analista ali para ele passar esse conhecimento e tudo mais. Mas existem muitos relatórios de difusão interna né, passo esse conhecimento através de relatório de difusão interna e até alguns outros relatórios de missão, conforme a chefia solicita.

2.2 Como o conhecimento classificado é compartilhado entre as organizações?

Existe uma via formal né de compartilhamento que aí já entra uma crítica minha, o conhecimento quando ele não é tão sensível, ou melhor, existem alguns conhecimentos que acabam não passando pela via oficial, que seria um relatório de Inteligência de uma agência para outra e acabam sendo trocados esses conhecimentos através de redes informais, então por exemplo eu conheço um policial de uma outra agência de Inteligência ou de uma outra fonte e eu tenho uma certa confiança nessa pessoa, e acabo passando esse conhecimento e acaba não sendo oficializado. Claro vai ser feito o uso desse conhecimento, vai ser dado uma resposta que se necessita, mas não tem essa integração oficial entre um órgão ou outro aí. Então os outros conhecimentos que vem são conhecimentos mais de cunho geral, seria algum mandado de prisão ou seria uma informação que não seja tão sigilosa assim. Quando o conhecimento é bem mais sigiloso acaba que os operadores escolhem uma pessoa mais de confiança para passar essa informação, não gerando na via administrativa, com medo de se perder ou com medo de cair nas mãos de outras pessoas.

2.3 - Qual o critério utilizado para a difusão e compartilhamento de conhecimentos entre as organizações?

O critério mais utilizado seria, o que doutrinariamente a gente utiliza seria a necessidade dessa pessoa ter esse conhecimento. Se essa pessoa tem essa necessidade de ter esse conhecimento, esse dado, essa informação e esse conhecimento, isto é difundido pra esta pessoa né. Mas aí esbarra nisso que eu acabei comentando anteriormente, essa questão da confiança entre as organizações pra fazer essa difusão de dados.

2.4 - Quais os principais motivadores para o compartilhamento interorganizacional?

A confiança seria o principal deles e o medo desse dado cair em outras mãos, gira tudo em torno da confiança mesmo.

2.5 Quais as principais barreiras para o compartilhamento interorganizacional?

Eu acredito que o ego, a questão de você ser o dono da informação, então você acaba não passando a informação para outra unidade mesmo que isso seja algo bom para a sociedade, então a nível mais de delegado ou alguém que faça a sua carreira em cima de resultados, então meio que segura pra dar esse resultado pro tomador de decisão como se fosse ele o proprietário da informação. Então acho que é meio, é mais o ego da pessoa que segura, além da questão da confiança né, mas a questão maior é do ego, de ele mesmo querer dar informação, ele ter feito o trabalho, ele querer dar em primeira mão essa notícia para o tomador de decisão.

3.1 - Existe alguma legislação para compartilhamento de conhecimentos entre as Agências?

A Doutrina de Inteligência fala que não são hierárquicos, não são escalonados, mas existe um canal técnico de conhecimento entre as Agências até chegar em uma agência central né, então essa seria o que a doutrina prima, o canal técnico, não é uma questão de hierarquia mas passaria a este canal técnico até chegar na agência central e ela difundiria este conhecimento para o tomador de decisão, falando especificamente de uma Doutrina de Inteligência de segurança pública mesmo.

3.2 - Qual o maior retorno que a segurança pública teria com o efetivo compartilhamento de conhecimentos entre organizações?

Acredito que poderia ter sido evitado muitos eventos criminosos se tivesse esse compartilhamento de informações ou que tivesse no caso algum órgão responsável pra colher estas informações e passar para o tomador, respeitado este canal, acredito que muitos eventos criminosos não teriam ocorrido. A sociedade... essa falta de comunicação é um problema. É um problema sério! Alguns eventos criminosos que ocorreram, depois que aconteceu as agências falaram: ah, eu tinha esta informação, eu tinha esta, eu tinha esta, e no todo isso já poderia ter sido previsto este evento e a sociedade acabaria ganhando, antecipando e evitando uma ação criminosa.

3.3 – Como a integração entre agências e instituições no mesmo espaço físico pode contribuir para o compartilhamento de conhecimentos?

Se estivesse no mesmo espaço físico integrantes de várias forças, eles acabariam tendo uma unidade de corpo, então vamos supor que se chame FUSION CENTER, você está trabalhando no Fusion Center então acabaria fazendo com que você não trabalhasse apenas pra sua agência, então seria um órgão ali que você prestaria contas. Então todas as informações que você tivesse da sua organização, mesmo eu trabalhando no FUSION, eu ainda tenho contato com minha agência de Inteligência, pro bem maior eu passaria estas informações ali e assim sucessivamente teria a PM, o DEPEN que passaria ali e concentraria tudo no mesmo órgão para que o tomador de decisão tivesse estes dados aí.

4.1 - De que forma ambientes integrativos podem interagir com o princípio da compartimentação?

Acredito que o princípio da compartimentação seria mais relativo ao trabalho em si, seria relativo ao trabalho específico de cada unidade. Quando envolvesse algo que fosse maior, se fosse um conhecimento de Inteligência para a PM, justamente só para a PM eu acredito que teria esta

compartimentação, mas quando envolvesse a segurança pública como um todo este conhecimento não deveria ser compartimentado né. Então eu acredito que poderia existir a compartimentação, mas dentro dos limites do conhecimento. Se esse conhecimento serve apenas para a minha instituição eu não precisaria compartilhar com as outras unidades, mas se esse conhecimento geraria algo em torno de segurança pública e poderia ser combatido pelos outros órgãos isso deveria ser compartilhado.

4.2 – De que forma a reciprocidade e a confiança são fatores importantes para o compartilhamento interorganizacional?

Justamente, a confiança faz aquele filtro né, aquela blindagem. Quando você confia naquela pessoa você sabe que ela não vai transmitir para uma pessoa que não deveria ter esse conhecimento, e isso acaba gerando até uma troca né, uma troca de favores. Hoje eu passo uma informação e amanhã... já rola um rapport entre eu e esta pessoa, acaba passando uma informação que eu preciso ou que eu deveria conhecer, por esta confiança já adquirida.

4.3 - Como a tecnologia pode dar suporte à integração interorganizacional?

A tecnologia permite ser mais célere as informações. Você cumprir um papel burocrático, protocolar em um sistema ou alguma coisa ali se você pode ter um grupo que você poderia já passar essa informação. Claro que os membros já passariam por um crivo de confiança e tudo mais, já receberia na hora a informação, evitaria de alguém acessar um e-mail, acessar um banco de dados, já teria na palma da mão esta informação. Algumas unidades já fazem, mas acho que precisaria de mais né, precisaria ter mais esta integração entre as organizações sem este ego né.

Entrevista 12

1.1 - De que forma o conhecimento (produto gerado) é tratado na organização?

Então, normalmente chegam as missões né, as ordens de busca e este conhecimento é compartimentado né, então você responde às questões da ordem de busca e encaminha o relatório de Inteligência para o seu gestor e ele faz o gerenciamento deste conhecimento. Nós temos as ordens de missão, cumprimos e não temos ciência do que é feito depois.

1.2 – De que forma a experiência pessoal, formação e experiência profissional é valorizada pela organização?

Depende do gestor né, mas na unidade específica que a gente está tratando, vai depender do tempo de serviço do agente e depender das qualificações e das particularidades de cada agente. Então cada agente é meio que descrito e colocado dentro de uma personalização de agente e quando as demandas chegam conforme as particularidades de cada agente, dos seus conhecimentos, então podia ser mais valorizada, mas a valorização é feita desse jeito. Depende da formação e da experiência profissional de cada agente porque os agentes não são da mesma área do conhecimento. Alguns são formados em direito, outros em administração e cada um tem suas facilidades e a valorização é feita através disso, conhece as potencialidades de cada agente, se reconhece as particularidades e é designado cada missão pra cada agente. Acredito que deveria ter uma outra forma de valorização né. A organização deveria pegar estas particularidades, essa formação profissional e estas experiências e lapidar, mas é desta forma que é tratado.

1.3 - Existe algum programa de treinamento de novos colaboradores?

Então, a princípio existe como se fosse um estágio probatório, e todo Agente de Inteligência é obrigado a fazer aquele curso da SENASP, curso de introdução à atividade de Inteligência. O curso antes ele era presencial né, agora ele é EAD pela própria plataforma da SENASP, então o primeiro requisito é esse. O agente chega, estagia na agência e depois ele faz esse curso, ou concomitantemente faz esse curso de introdução à atividade de Inteligência, que é o básico do básico pro agente saber a diferença entre Inteligência, entre investigação, as Agências de Inteligência, como é feito o escalonamento, essa hierarquia de agências... então é dessa forma que é tratado, depois que ele termina o estágio probatório e apresenta o certificado então ele é recebido como um agente integral da agência.

1.4 – De que forma os Agentes são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da organização?

Isso depende do gestor, alguns gestores são mais abertos a ideias e são mais receptivos, outros gestores eles são mais fechados, os gestores que são mais abertos fazem reuniões ali de tempos em tempos, de maneira quinzenal ou mensal e fazem ali um brainstorm e as melhores ideias e decisões são colocadas em pauta a fim de que os gestores possam opinar sobre isso e fazer um direcionamento a respeito dessas informações. Mas a grande maioria dos gestores já tem suas próprias ideias preconcebidas e eles implementam essas ideias. Na verdade, o agente não tem muita... não sei se é pela forma militar de se conduzir, ele não tem muita participação nestas opiniões.

2.1 - De que forma os conhecimentos explícitos (documentos, relatórios, memorandos etc.) são gerados dentro da organização?

É como eu disse pra você lá nas primeiras perguntas, então chega a missão e existe um padrão, por isso que é importante o estágio operacional aqui, para entender o padrão de formatação e confecção de relatórios. Então estes relatórios são feitos de uma maneira padrão né, de relatório de Inteligência e é assim que se produzem, que são gerados esses documentos. Então chega a missão, o agente produz esse documento, e ele passa para um primeiro gestor que normalmente é um sargento ou um cabo ali, ele faz um filtro pra ver se está dentro dos padrões e depois é encaminhado para os oficiais que são os gestores propriamente ditos.

2.2 Como o conhecimento classificado é compartilhado entre as organizações?

Então específico na nossa agência, a gente trabalha apenas com o público interno, então aquilo que não é de público interno, ele é, através de uma informação, ele é enviado as outras organizações. Então se

chega uma demanda de policiais civis, por algum motivo - é difícil chegar alguma demanda desta forma - ou através de um levantamento, de alguma coleta de dados e chega as informações de outros agentes, de outras organizações, então é feito um documento que pode ser uma informação, ou um RELINT e ele é encaminhado para as outras organizações, através das suas corregedorias também. Então é de corregedoria para corregedoria normalmente.

2.3 - Qual o critério utilizado para a difusão e compartilhamento de conhecimentos entre as organizações?

Então, como a gente trabalha numa agência correcional, o critério utilizado é exatamente este, o critério de organização. Quando chega lá, por exemplo, foi feita uma coleta de dados, então esse dado é coletado, é feito um filtro e se é referente a outro órgão, a outra organização é caminhada para a outra organização. Então o critério utilizado é este, até porque a gente não pode ficar responsável por algo que não é de nossa competência. Então a gente só trabalha o que está na lei que trata das competências da corregedoria da PM.

2.4 - Quais os principais motivadores para o compartilhamento interorganizacional?

Eu acredito que a relevância daquilo que foi... do dado coletado né, se é de uma relevância muito grande existe uma motivação maior, se é de uma natureza mais grave, se é de uma natureza mais perigosa ele tem uma motivação maior. Se ele for mais irrelevante então a motivação é muito menor, e muitas vezes pode ser que esse dado pode não ser relevante pra situação ali. Então o principal motivador é a qualidade do dado e a gravidade do dado.

2.5 Quais as principais barreiras para o compartilhamento interorganizacional?

Na questão de opinião, eu não tenho um conhecimento propriamente dito né, porque não permeio por esta seara né, mas acredito que é falta de diálogo ali mesmo, seria importante que as agências elas fossem mais integradas, que as agências... cada representante de uma agência tivesse uma reunião sei lá, anual ou semestral a fim de que pudesse alinhar os pensamentos ali e ter uma aproximação maior. Então acredito que esse distanciamento é a principal barreira que impede esse compartilhamento. Às vezes não se sabe nenhum canal propriamente dito, por exemplo um dado pode ser relevante para uma agência dentro da Polícia Civil, por exemplo o dado pode ser mais relevante para a Agência de Inteligência central da Polícia Civil, e esses dados estão sendo encaminhados para a corregedoria da Polícia Civil. Então sabendo e entendendo a organização, seus meandros podem se encaminhar esse dado de uma maneira mais direta, sem interpostos. Acho que a principal barreira é isso, uma falta de proximidade. Não digo nem uma falta de diálogo, mas sim uma falta de proximidade.

3.1 - Existe alguma legislação para compartilhamento de conhecimentos entre as Agências?

Então a gente segue... não lembro o nome da lei agora, mas é a lei de Inteligência... de compartilhamento de dados... esqueci a lei, tanto que essa lei vem no rodapé da primeira página dos relatórios. Depois tem a lei que instituiu a PM e as suas particularidades.

3.2 - Qual o maior retorno que a segurança pública teria com o efetivo compartilhamento de conhecimentos entre organizações?

Acredito que o modelo de segurança pública hoje começa a partir do compartilhamento de informações né, da mesma forma que o crime organizado e o crime não organizado, aquele crime que acontece de uma pessoa só, ele caminha... a polícia e as organizações deveriam caminhar juntas. Então acredito eu que o compartilhamento de informações poderia gerar uma rede, unificada de informações, baseando as ações das tropas operacionais, das tropas ostensivas para que se pudesse se combater esses crimes. A Inteligência deveria ser, e se não é, deveria ser o topo da segurança pública, porque sem Inteligência você vai gastar muito recurso, vai gastar muita mão de obra e muito tempo para coisas que não são tão relevantes assim. Um exemplo básico é isso, você fazer uma operação no bairro que é, que a criminalidade não é tão alta, sendo que você poderia usar os dados de Inteligência e de organizações criminosas, e tipos específicos de crime em um determinado bairro. Sem contar com os crimes cibernéticos.

3.3 – Como a integração entre agências e instituições no mesmo espaço físico pode contribuir para o compartilhamento de conhecimentos?

Seria importante afim de alinhar os conhecimentos e uniformizar em forma de repasse desses conhecimentos. Pessoas dentro do mesmo espaço físico tem... podem ter né, uma relação mais apurada. Tendo essa informação e como recepcionar e gere esse dado faria com que aquela pessoa no mesmo espaço físico chegasse e pedisse: olha eu quero o dado dessa forma para que eu possa passar dessa forma, porque eu dentro do mesmo espaço físico, iria ter a conversa né. Se a gente colocar no caso prático aí, uma conversa entre uma autoridade... um agente de Polícia Militar e um agente da Polícia Civil teriam uma conversa entre eles e diria preciso do dado dessa forma, para que eu possa basear uma investigação, que eu posso dar subsídio para uma investigação ou para uma ação política dessa forma. Então o policial militar ali, que tá na função de agente, chegaria e diria, preciso do dado dessa forma, porque obteve-se a informação de que o dado melhor seria dessa forma. Além disso quebraria algumas barreiras né que existe, no Paraná não é tão grave quanto em outros estados, o fato de um ser policial militar e outro civil, outro policial penal, isso entenderia que todos são Agentes de Inteligência, que todos possuem as competências necessárias para isso, porque você sabe de ouvir falar que existe outra agência e se você não tem uma amizade você não sabe como funciona, como é... agora se de fato você saber como são os agentes isso quebra as barreiras e aproxima mais. Essa integração seria um benefício para a sociedade como um todo. A personalidade poderia gerar esse aceleração do feeling né.

4.1 - De que forma ambientes integrativos podem interagir com o princípio da compartimentação? Não sei! Essa sua pergunta eu não sei na verdade!

4.2 – De que forma a reciprocidade e a confiança são fatores importantes para o compartilhamento interorganizacional?

Acho que seria fundamental, a confiança inibe todos os outros empecilhos. Dentro da atividade de Inteligência é um dos fatores preponderantes, uma das forças motrizes que faz com que esse compartilhamento seja feito. Isso até da vida né, o que impede você contar alguma informação, contar algo para uma pessoa, não precisa nem ser uma informação de cunho... um segredo qualquer é a confiança. É por isso que este ambiente integrativo quebra e traz o elemento de personalidade e quebra os mitos de uma instituição pra outra.

4.3 - Como a tecnologia pode dar suporte à integração interorganizacional?

Então, seria dessa forma, ela também tem uma fundamental importância, criando portais ou servidores para que essa informação fosse depositada, criando aquele elemento de usuário, de agente. Cria-se um usuário e um agente ali, e dentro disso você teria um rol de outras organizações e de outros agentes que você poderia estar encaminhando essas informações. Então um ambiente como é feito, por exemplo, o experimento do BO unificado, qualquer um pode consultar qualquer boletim, qualquer organização pode consultar boletim feito de qualquer instituição. Você pega lá os dados e você coloca lá, dentro de um banco de dados, e segue as informações. Da mesma forma, e é claro obedecendo as particularidades do serviço de Inteligência que é completamente diferente de um boletim de ocorrência. mas respeitando essas peculiaridades, você faria um banco de dados e um, como se fosse um banco de dados unificado de informações de Inteligência. Você colocaria lá os filtros que você acha necessário, se fosse liberado por quem inseriu a informação, que você tivesse acesso, você poderia acessar e ali basear as suas ações de cunho operacional, de investigativo, de decisões políticas. Seria também um portal ali de alguma coisa, uma solução de tecnologia que fizesse esta integração interorganizacional.

Entrevista 13

1.1 - De que forma o conhecimento (produto gerado) é tratado na organização?

O que eu vejo hoje, enquanto instituição é uma falta de se padronizar as coisas, de se usar a doutrina e de se aplicar a doutrina, ou seja, o que acontece com a Polícia Militar enquanto instituição Polícia Militar com relação a Inteligência é que quem coordena muitas das vezes não fica muito tempo no que ele tem que ficar ou seja quando ele começa a apreender as nuances ele acaba saindo, sai às vezes porque ele mesmo quer ou porque a atividade de Inteligência acaba atrapalhando o oficial PM que vai para aquilo ali, ou às vezes porque tiram ele, ou seja, o cara começa a saber muito e começa a se tornar ameaça, as pessoas acham que aquele conhecimento pode causar problema para a instituição ou para a comunidade e isso acaba trazendo muitos problemas profissionais. Com relação aos analistas, eu vejo que após as Olimpíadas, por conta de políticas do estado, principalmente o pessoal da ponta, os elementos de operação tiveram condição de aprender muito, aí em torno de 70, 80 profissionais do Paraná foram aprender na escola de Inteligência do Rio de Janeiro e esse conhecimento de certa forma foi depois espalhado pelas unidades ou seja nós temos uma boa divisão do que era a Inteligência no estado e como ficou após as Olimpíadas, por conta desses policiais saírem do estado e terem a oportunidade.

A gente tem o curso introdutório da atividade de Inteligência que é antigo, mas que é de um órgão do Ministério da Justiça porém o curso introdutório, ele coloca a doutrina e como se faz Inteligência no país por conta dos analistas, então o que eu vejo hoje que esse conhecimento produzido muitas das vezes não chega no tomador de decisão por desconhecimento do oficial, por falta de *feeling*, às vezes até por não ter perfil para aquela atividade, ou seja, o conhecimento produzido visa que o tomador de decisão em todos os níveis e esse conhecimento muitas das vezes não atravessa a parede da P2 para o comandante do batalhão e muitos dos comandantes por não terem conhecimento em Inteligência, porque falta esse tipo de conhecimento nas cadeiras de curso aperfeiçoamento, curso superior de polícia, ou seja, os profissionais que chegam no final de carreira tem uma ferramenta chamada Inteligência porém a desconhece, então este secretismo às vezes traz problemas para o profissional de uma certa forma.

1.2 – De que forma a experiência pessoal, formação e experiência profissional é valorizada pela organização?

Eu não vejo valorizada de forma alguma. A gente tem um problema muito sério, principalmente com relação, quando eu falo que houve um grande avanço na questão de conhecimento por conta dos policiais, houve por conta dos policiais saírem fora do estado e por ter tido um investimento maciço na época pela secretaria especial de grandes eventos do Ministério da Justiça juntamente em produzir e melhorar o efetivo que queria trabalhar no jogos, isso acabou retribuindo, porém o reconhecimento desses profissionais eu vejo que não existe, não existe, não existe, por uma série de situações. Geralmente o profissional de Inteligência ele é um E.T nas instituições, ou seja, ele é uma pessoa que pouca gente gosta, porque se confunde o profissional de Inteligência com o profissional de assuntos internos, profissional de corregedoria, que são situações totalmente diferentes.

1.3 - Existe algum programa de treinamento de novos colaboradores?

Existe, são formados em todas as cadeiras da Segurança Pública. A PF acaba não tendo muito essa formação do ministério para Inteligência, mas a Polícia Rodoviária Federal participa, os DEPENS participam, Guardas Municipais participam. Porém 3 mil vagas para o universo que nós temos por ano, vai se levar um bom tempo, e eu vejo que o profissional de segurança pública todos deveriam ter o curso introdutório no Brasil. Por quê, o curso introdutório é só pra se saber o que é isso, só pra ele ter noção, saber que tem uma ferramenta para ajudar em todo o ciclo de percepção criminal que vai desde a questão preventiva até questão prisional e mesmo que o DEPEN não está na doutrina eu acredito que na próxima já deva estar, é uma das atividades mais imprescindíveis para de segurança pública, por que todas as informações que está transcorrendo dentro do presídio ela tem que ver tem que vir para a rua né é de lá da repressão do tráfico é de grandes ataques é de lá que saiu problemas, como saíram em 2001 e 2006 em São Paulo e que matou o policial na rua, como é que você tá vendo direto em Londrina e as três mortos de agente penitenciário que ocorreram principalmente no Depen Federal. Mas o Paraná mesmo já havia perdido quantos agentes penitenciários estaduais do Paraná, perdeu ao longo do tempo. E só começou a se olhar esse programa com um pouquinho mais seriedade quando morreu um agente Federal.

E se a gente vê as principais ações foram perpetradas no Paraná por Paranaense que já tinham *know-how*, estavam fazendo isso desde 2001, 2002, 2003, 2011, 2017, começa esse caso até de Londrina ali, depois a gente descobriu que tinha uma Agência de Inteligência que tinha informação, ou seja, morreu, perdemos uma vida por falta de compartilhamento de informações que circulavam, isso eu vejo como um grande problema. Se o bem principal de qualquer profissional de segurança pública é, como estudo, preservar a vida, como é que o estado detém uma informação e não repassa para o outro. E isso teria que ser repassado. Nem que seja entre as instituições, ou seja a Polícia Civil que tivesse informação, se era o Gaeco se era a Polícia Militar, que seja a Polícia Militar. Agora tem estados no Brasil que viraram Ilhas, causaram problema para o país inteiro, porque são estados populosos que tem mais marginais em atuação do Brasil inteiro e isso não aconteceu. Se você pegar o tratamento da informação para uma das coisas que eu vejo aí que vai pegar ali entre 97, 98 e você vê que não estava nem formado organização criminosa, o Paraná, no Mato Grosso do Sul receberam presentes do estado de São Paulo ou seja as principais autoridades de São Paulo foram levadas para que estado? ocasionaram o que nos estados? Ocasinou aquela rebelião de 2001. O estado de São Paulo nos deu um presente a gente achou que estava passando a organização criminosa para eles e era um presente também, ou seja, ganhamos um presente de grego achando que estava passando o presente de grego para o outro, e que tipo de programa ocasionou potencializou as organizações criminosas nos estados.

1.4 – De que forma os Agentes são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da organização?

Eu peguei uma fase em 2003 e hoje eu trabalho com operações, mas o que a gente faz hoje é pegar esse conhecimento de 17 anos analisando e trazer aquilo para segurança pública para que as nossas operações sejam uma ferramenta para auxiliar no conhecimento ou seja o que se produz nas operações volta para mim, seja como feedback para que não erre nas próximas ou até para que melhores alvos que aparecem aqui esses são alguns estão devem ser acompanhados sistematicamente é feito o documento é feito, não é um RELINT, mas é um relatório de operações, não é um documento classificado. Mas o que eu vejo com relação aos profissionais hoje, que é a tua pergunta, eu vejo que profissional de Inteligência produz muito pouco começa aí, a gente tinha e ainda tem o profissional como o que a gente chama lá de “agenda”. Ou seja, você já terminou o ano preciso de uma informação de fevereiro o cara vai pegar agenda, vai lá no mês de fevereiro olhar aqui não isso tem que ser sistematizado precisa ter esse documento e banco de dados informações, precisa ter ferramentas de pesquisa e banco de dados para sistematizar as informações. E não adianta ter o profissional na rua de segunda a segunda produzindo conhecimento se isso só ficar na cabeça dele.

2.1 - De que forma os conhecimentos explícitos (documentos, relatórios, memorandos etc.) são gerados dentro da organização?

O que eu vejo hoje é um problema muito grave com essa produção de conhecimento, porque as instituições não se preocupam em entregar ferramentas para que aquilo seja sistematizado, colocado em um repositório, para o profissional daqui a dois ou três anos ter acesso aquilo. Eu tô fazendo uma pesquisa histórica bem complexa estou com uma das maiores quadrilhas no Brasil é uma quadrilha formada no Paraná depois foi para o Brasil fez sequestro. E se eu falar para você que eu tenho dificuldade para montar arquivos na minha instituição não existe eu descobri que um deles é policial militar e só tem a data de inclusão e exclusão dele, não tem a ficha, eu não tenho pasta com toda limpa de alterações, as informações seriam importantes para minha pesquisa e daí eu pego e falo para você assim quem escreveu toda a bibliografia que eu achei sobre ele em um policial civil do Paraná que escreveu mas até as referências do jornal tô procurando e não tô encontrando. Então você imagina, se eu profissional de segurança não consigo dentro de uma instituição de segurança ter informações sobre uma das maiores quadrilhas que atingiu e que deu problema no Paraná, cuja um membro fugiu agora em 2018 e está coordenando uma organização criminosa na Venezuela e eu não tenho, não consigo um histórico da família. Então que eu vejo hoje, nós temos dois problemas, um que a gente não produz, seja o profissional de Inteligência ou de segurança pública de uma forma geral e daí a gente pega pessoa né, que a gente costuma falar que nunca prendeu o dedo nem na porta, para escrever e para falar sobre mazelas nossas, então é um problema muito sério é por isso que eu tenho uma das coisas que ele tem que falar e depois quero te indicar dois caras que escrevem muito bem descobri sobre essa questão de integração, um do ministério público e um perito da Polícia Federal para você conversar, para você

entender. Eu vou conversar com eles para ver se eles se interessam, mas eu vejo que onde tá o maior problema hoje, institucionalmente ou ela se fecha e ninguém sabe o que acontece, principalmente com as maiores, ou ela não dá valor aquele conhecimento ou ela dá muito valor, ou ela não dá valor algum.

2.2 Como o conhecimento classificado é compartilhado entre as organizações?

A DNISP, ela doutrina, coloca essa classificação e difusão. E as difusões são feitas pelas agências. Vamos supor Maringá produz um conhecimento que é fundamental para Londrina, esse conhecimento ele vai correr via canal técnico, certo? O que seria o canal Técnico, esse conhecimento deveria ir para Curitiba e de Curitiba para Londrina, ok? Uma das coisas que eu vejo é que o comandante de uma agência local, ele deveria ter que trabalhar dentro de um princípio dessa informação chegue o quanto antes para quem tem que chegar. Às vezes lá em Curitiba quem vai tratar a informação vai pegar informação e falar assim “Ah não sei se eu posso passar isso para o cara”, “aí eu não confio nesse cara lá”. Isso é uma das coisas que sempre me deu problema, é justamente isso se eu tivesse problema com Londrina, Curitiba ia saber depois de Londrina. E se não confiasse, às vezes até mandava equipe minha fazer isso. Isso me causou problema a vida inteira. Eu sou um cara de sorte, houve muita confusão por conta disso. Agora o que eu vejo aqui a gente tá vivendo no mundo onde é que cada vez as informações, você tá fazendo um curso de gestão de conhecimento eu sou da Ciência da Computação, vejo que a cada dia você trabalha com uma massa maior de dados e qual é o grande problema dessa massa de dados? Não se consegue analisar essa massa. Aí quando você ainda tem um falso positivo isso aí beleza. Agora nós estamos tratando muito falso negativo e quando tem falso positivo, tipo você pega algo que tá falando que aquilo aponta para um problema que você tá, aí você foi trabalhar aqui e viu que não apontou, aí você vai ter uma demanda de serviço, vai trabalhar mais. Agora quando você pega um problema dentro dessa massa de dados, aí você classifica que não é um problema e descarta isso e daqui a quatro anos o problema era esse, aí você perdeu. Então, o que eu vejo é que as instituições precisam começar a trabalhar melhor o conhecimento, dar muito valor ao que se produz. Quando eu pego lá as sindicâncias da Polícia Militar, depois de cinco anos são jogadas fora, e se eu precisar de um dado dessas sindicâncias? Porque não colocar isso em um microfilme, em um lugar que ocupa menos espaço. Arquivo de jornal, que eu acho extremamente importante para se estudar. Qual é o arquivo que você conhece hoje, fazendo um mestrado, que está microfilmado? Pra você ter uma ideia eu to com um arquivo de jornal aqui e todo o acervo estão em saco plástico, não tá nem organizado, eu pego lá na década de 50, eu to tentando organizar para uma pesquisa, um livro que eu estou escrevendo. Então não é nem só produzir o conhecimento. Se eu pegar grandes acervos, às vezes a gente não sabe nem onde tá. Então às vezes pra fazer pesquisa de um item você gasta semanas. E eu vejo, isso com organizações que produzem informações como grandes jornais, imagine para nossas, e quem tá lá imagina que isso não tem valor. O quanto que não se produziu para fazer um inquérito, o tanto de informação que tem lá.

2.3 - Qual o critério utilizado para a difusão e compartilhamento de conhecimentos entre as organizações?

A gente precisa começar a entender que tipo de conhecimento é importante e preservar aquilo dentro da instituição ou não é só produzir é sistematizar e como consultar aquilo para daqui 10, 12 anos. Eu fico olhando isso é um problema muito sério porque enquanto algumas instituições nos Estados Unidos já estão criando, predição em Inteligência Artificial através desses arquivos, os nossos estão sendo organizados ainda. Então é uma situação muito séria, muita gente já tá usando computador para produzir aquilo de uma forma automática, hoje a gente não tá nem achando nossos arquivos para que a gente possa produzir alguma coisa. O Paraná já podia usar o b.o, que estamos trabalhando desde 2006, as predições como fonte de conhecimento e não se faz por quê? Eu tô agora na linha de compra de um software de análise de vínculos profissionais que vão participar da enquanto nós estamos ainda para fazer uma entidade relacionamento. Nós ainda não temos, são poucos os profissionais que usam, imagine uma partição. Ou seja, criar algum modelo que comece a dizer para o policial que aquela situação vai dar. Em questão do 11 de setembro, que é considerado o grande paradigma que os Estados Unidos tá tentando quebrar até hoje, ou seja, várias instituições tinham pedaços de uma informação se essas de informações tivessem sido juntados no mesmo repositório teria se evitado aquilo, não teria 3.000 pessoas não teriam morrido, e no Brasil, acredito que uma das grandes quebra de paradigma, na hora que acontecer um problema muito sério que todo mundo tem um pedaço e por uma questão de ciúmeira masculina, por uma questão de autismo institucional de algumas que não querem, porque eu vejo aqui

o problema de Segurança Pública estoura dentro de quem hoje? Ele está dentro da Polícia Militar, da Polícia Civil, do DEPEN, a polícia tem que resolver os pepinos, uma atravessa de prevenção para a outra, que tem que pegar o que acontece e dar resposta para aquilo, e o outro tem que ficar com o cara, presos sem situação nenhuma dentro do sistema do presídio, que não leva ninguém de volta para uma coisa melhor, que faz melhor do que ele, é pior. Então eu vejo assim tem que ter muito conhecimento institucional na nessa área de produção de conhecimento, as instituições elas têm que dar muito mais atenção, só que para se dar atenção tem que conhecer aquilo.

2.4 - Quais os principais motivadores para o compartilhamento interorganizacional?

Os motivadores seria a sobrevivência institucional, eu vejo esse como principal, a sobrevivência institucional e produção militar. É porque eu vejo assim, quantos tipos de Segurança Pública? Quando a gente vai lá, a gente não jura defender a polícia militar e sim a sociedade, então eu vejo aqui que tem que trabalhar, ter como produção em prol da sociedade. Então se eu vou produzir se eu vou tratar conhecimento, esse mesmo que eu não tenho, se é atinente a polícia civil, se vai conseguir dar resposta de uma situação que é pepino dele, e eu tenho informação, tem promoção de chegar. Por isso que eu não confio no policial para lá, mas acho que alguém que você confia em mim eu não tenho ninguém que eu consigo subir de volta lá. Eu tive problema, quando eu falo de demonização, eu tive situações que eclodiram a gente não tinha certeza não tinha nada a ver essa seria a cada instituição tem autonomia dela tudo bem, mas já que o problema é que vão para o nível estratégico, nível político existente. A nível organizacional operacional, se eu tenho informações de Inteligência e que querem dizer com problemas que a polícia civil está enfrentando, a nível tático que as informações cheguem para envelopar de pessoas são um pouco mais centrada, ou ela vai para unidade, ela vai condenar, vai a uma delegacia, uma subdivisão de uma determinada cidade no batalhão, uma companhia. Eu vejo que hoje tem que centralizar a informação, mas é que a gente tem um grande repositório tudo muito vago, para o cara esse problema é dele, ou você precisa estar em cima, isso acontece para caramba, e o que é um grande problema. Existe um polarizador de informação. Ou seja, eu tenho um controlador aqui, que eu botei para interpretar essa informação todos os dias. O Rio de Janeiro tem problemas que são do Rio de Janeiro, ele não saem das divisas do Rio de Janeiro. Nós temos problemas que saem da divisa de São Paulo e saem da divisa do Paraná e que entram dentro da nossa linha de Fronteira. Então a respeito dessa questão de ambientes integrados, eles podem interagir com o princípio da compartimentação.

2.5 Quais as principais barreiras para o compartilhamento interorganizacional?

Eu vejo assim um dos grandes degraus das instituições com relação à produção de conhecimento é o de mostrar para os gestores que a produção de conhecimento determinadamente importante para aquela instituição-por quanto era eu não consegui nem ela trata de informações como é que ela vai pedir para outras situações que a gente vê assim muito problema né eu participei muito até da questão da Inteligência da Polícia Civil se você falasse Inteligência da Polícia Civil a 20 anos atrás não existia. Existia lá um antigo serviço, mas tem uma situação que foi mudando, tinha moldes militares até uma situação em que a Inteligência ficou acéfala, entre 91 e 2001 em que não houve Inteligência no país e depois um começo tímido. Algumas situações pessoais de uma certa forma e na opinião quais seriam os principais. Então o que eu vejo no Paraná é um grande salto em Inteligência, principalmente de 2015 pra frente, e algumas instituições as vezes travando por conta de situações pessoais, do tipo eu sou o cara de Inteligência no estado e eu não quero que mais ninguém seja. Por isso que eu defendo que quanto mais pessoas souberem o que é Inteligência, melhor será para quem produz do conhecimento, a partir do momento que eu não escondo o profissional, que eu abro a caixa de ferramenta para todo mundo, para que o cara saiba se é bom ou não, mais profissionais serão engajados naquilo. Então, nós temos dois problemas com a Inteligência. Um é o secretismo, que eu já falei e o outro é a demonização. Que é quando o profissional de Inteligência sem ter informação sobre uma coisa ou outra, queima o outro profissional, por que não gosta de com o profissional lida com aquela coisa ou outra. Então são dois problemas que eu vejo, a secretização que é quando o conhecimento não circula por onde ele precisa circular e a demonização que é quando ele circula de forma como não deveria, através de fofoca, não gosto de alguém, então são problemas que eu vejo em relação a Inteligência. Sobre a produção de conhecimento, eu vejo que hoje se perde muito o princípio da oportunidade, ou seja, a gente produz muito conhecimento de forma reativa e não proativa.

3.1 - Existe alguma legislação para compartilhamento de conhecimentos entre as Agências?

QUESTÃO JÁ RESPONDIDA

3.2 - Qual o maior retorno que a segurança pública teria com o efetivo compartilhamento de conhecimentos entre organizações?

Com certeza teria implemento aí na solução de problemas. Eu vou colocar um número, coisa que a gente fez aqui, a gente conseguiu reduzir alguns tipos de crime quase 100%, se consegue mensurar. Crimes que tiveram redução, quando foi instalado e tratado com situações efetivas de grupos de Inteligência trabalhando de forma que as informações fluírem. Eu vejo que o compartilhamento efetivo causa um incremento tanto na qualidade do serviço prestado como na solução, extremamente significativo para a sociedade.

3.3 – Como a integração entre agências e instituições no mesmo espaço físico pode contribuir para o compartilhamento de conhecimentos?

Hoje no estado do Paraná não existe por parte de ninguém essa integração. A gente já tentou fazer isso é um órgão só acompanhar sistematicamente para falar e produzir conhecimento, ou seja, para o tomador de decisão, o Secretário de Segurança, seja por tomador de decisão o diretor do DEPEN, porém ninguém faz, é o que a gente fala não se trata e falaram que a polícia militar tem condição de fazer isso? Não. A polícia civil tem condição de fazer isso? Não. O DEPEN tem condição de fazer isso? Não. O que a gente precisa fazer é juntar tudo isso em força tarefa, depois eu vejo essa integração que ele fala de conhecimento e instituição ela primeiro a gente vai ter que criar colocando todo mundo na mesma cumbuca. A gente tem feito isso com centro regionais, porém eu ainda vejo isso de forma muito tímida. Eu acredito assim, como isso poderia ocorrer, goela abaixo talvez, via doutrina, via entregas são feitas pela Senasp só aconteceriam se houvesse uma integração maior entre as instituições. Eu vejo os estados ou a Polícia Militar e a Polícia Civil comecem a trabalhar de uma forma harmônica, ou a gente tende a extinção. Porque a gente não consegue dar as respostas que a sociedade precisa. Uma das coisas que eu vejo melhoria do serviço prestado é que as Inteligências comecem a conversar e produzir conhecimento de forma oportuna. Não serve hoje essa Inteligência, Inteligência clássica, ela não funciona, por que produzir conhecimento depois que ocorre, eu vejo assim nós temos que estimar mais, entregar para o tomador de decisão antes, eu sempre vi a Inteligência como algo que tivesse que ser proativo e não reativo, que é o que ocorre hoje. Então o que eu vejo assim as instituições não trata o conhecimento de Inteligência como forma proativa, por que quem está geralmente nas estruturas não conhece isso, isso não está ocorrendo em todas as instituições, mas tem lugar que nem se fala de Inteligência, o cara nunca foi chefe de uma agência local de Inteligência. Então esse é o maior problema que eu vejo hoje, primeiro integração, depois a aplicação da doutrina, mas que a doutrina também fosse revista por quem já operou porque não adianta eu pegar um teórico que nunca operou, que nunca correu atrás que nunca teve problemas com relação à segurança pública ou que eles são totalmente para o outro lado, ou seja que não participa, eu acho inteligente essa pública é Inteligência de uma forma geral o termo Inteligência é muito amplo, Inteligência eu vejo como uma coisa só mas quando se trabalha doutrinando e criando pilares para uma área da Segurança Pública eu não posso pegar um cara que seja especialista em Inteligência empresarial, em marcas e patentes, não! Eu tenho que pegar um cara de Segurança Pública para fazer aqui e hoje eu vejo que são poucos os profissionais que estudam no país.

4.1 - De que forma ambientes integrativos podem interagir com o princípio da compartimentação?

Você pode compartimentar qualquer coisa desde que você crie barreiras para aquilo, barreira física você pode criar barreira eletrônica. Você pode criar uma série de coisas. Na forma de se construir aquilo ali para compartimentação eu crio uma série de protocolos, para que a informação chegue só para quem deve ter a informação, sobre o terrorismo, sobre os movimentos sociais. Deu um rolo do caramba agora aí uma situação de produzir conhecimento aí o cara que era paqueta do cara que estava não sei o quê e o caramba não vejo isso como uma eu não vejo isso como privação de direitos Na verdade é muito fácil compartimentar, muito fácil deixar entrar no circuito não ia me atrapalhar. Vejo que o profissional de Inteligência precisa se profissionalizar cada vez mais, para que o cara entenda como é que funciona e para as vezes ele para ver se ele tá com uma granada na mão ela vai estourar na mão dele, que às vezes é muito mais importante ele ligar para alguém rápido porque senão vai produzir aumento de quatro lados depois que a granada estourou. Eu vejo assim, o maior degrau hoje, robôs somente pautados na doutrina,

que fazem tudo, é uma árvore de decisão o cara, mas a informação dele nunca chega quando precisa chegar.

4.2 – De que forma a reciprocidade e a confiança são fatores importantes para o compartilhamento interorganizacional?

Esse pra mim é um fator essencial sem confiança e sem reciprocidade nada acontece se eu não confiar em uma experiência interpessoal de alguns profissionais de segurança pública. Se você olhar a quantidade de grupo do WhatsApp, você deve participar de um ou dois aí só tremendamente síncronos e funciona muito bem que o princípio da oportunidade resolve eu tenho documentos que eu pedi a dois meses via canal né e não chegaram pra mim ainda. E liguei para um cara do estado e já chegou para mim o princípio oportuno para quem eu precisava entregar o conhecimento está agora se eu utilizar o canal como eu estava falando às vezes eu tenho documento que eu pedi aqui em 2007, 2008 sobre o pessoal que estava agindo na minha cidade levou um ano para chegar na minha mesa, a gente já tinha aprendido os caras. Então esse é um grande problema que eu vejo então tem que investir em tecnologia também para se tratar as informações são produzidos e não adianta mais os arquivos físicos, têm testemunhado passar para você guardar a Inteligência ele dura, ele tem que durar. Alguns documentos classificados foram mais de 20 anos, porém eu vejo esses documentos não deveriam ser queimados sair de alguns documentos que não vão trazer problema para aquelas instituição, que pode criar uma memória institucional, até para questão de uma classificação de uma releitura, como você falou a importância da avaliação da fonte. As instituições elas precisam evoluir muito mais, do que elas estão evoluindo. Estamos perdendo um tempo que é extremamente necessário, isso já precisa estar segmentado e estruturado. Ou seja, a gente precisa consultar quem é a família tal que deu problema naquele estado. A gente vê alguns estados, como o próprio arquivo público, a imprensa oficial de São Paulo, vendo situações muito antigas, a própria Biblioteca Nacional tem muita coisa antiga também, até acharam uma situação com o Machado de Assis esses dias. Foi até divulgado por uma pessoa que faz um trabalho com gestão do conhecimento. Veja, algumas obras do Machado de Assis, estava dentro da biblioteca e estava lá no terceiro volume, pelo perfil da escrita nas revistas, 3 ou 14 revistas. E na terceira falava que era o próprio Machado de Assis que fazia aquelas biografias. Então o que eu vejo é que aqui tá perdendo um tempo tremendamente importante para as instituições e enquanto instituição de Segurança Pública pior ainda porque o nosso desserviço traz muito problema para as pessoas, então precisa ser feito de uma forma muito mais organizada e acelerar esse processo.

4.3 - Como a tecnologia pode dar suporte à integração interorganizacional?

Eu vejo que a tecnologia é algo que o estado deve investir cada vez mais. Porém sempre estamos atrasados na tecnologia. Por exemplo, o rádio da polícia continua sendo analógico, ou seja, a comunicação das polícias ainda não é digitais, criptografado. Tínhamos efetivos de 300 policiais sem rádio, sem celular, situação que está sendo resolvida agora pela coordenação geral de fronteiras. A tecnologia é extremamente importante, seja para produção de conhecimento, difusão de conhecimento, para não gerar o falso positivo e falso negativo, mas não adianta ter só tecnologia se eu não investir no capital humano. Não adianta eu comprar, se eu não treinar. Para se ter tecnologia, precisa ter pessoas habilitadas para usar elas. Não adianta eu gastar uma infinidade de dinheiro no melhor software de tecnologia, se eu não tiver nem dados para colocar e gerar parâmetro. Tecnologia precisa estar atrelada a profissionais para usar aquilo e a coisas que efetivamente a gente já tem dados para alimentar. É igual comprar uma TV para um lugar que não tem sinal de televisão e não tem energia elétrica. Eu costumo falar para os profissionais que buscam comprar equipamentos para as agências locais, “você tem o computador para rodar determinado software?”. Então o que eu vejo, os arquivos estão bem organizados, a agência já tem computadores, já tem câmera boa, gravadores que eu preciso, rastreadores, agora posso utilizar um software como a análise de vínculo. Agora já tem mais profissionais pensando assim, principalmente depois da experiência no Rio de Janeiro, em que muitos conheceram o que é agência de Inteligência.

Entrevista 14

1.1 - De que forma o conhecimento (produto gerado) é tratado na organização?

Bom, nós começamos aqui, com um agente dentro da unidade. E há pouco tempo a gente criou uma regional. Então a gente acaba pegando o aparelho celular aqui e daí para frente a gente começa a monitorar o que tá acontecendo dentro da unidade através de bilhetes dos presos, é dessa forma que a gente colhe a informação. E através da fonte humana, assim nós vamos tratando e verificando a confiabilidade da informação.

1.2 – De que forma a experiência pessoal, formação e experiência profissional é valorizada pela organização?

Então a pouco tempo, com essa nova gestão do DEPEN que está um pouco mais próxima, mais proativa, ela vem investindo mais, eu mesmo já consegui fazer um curso fora de Londrina, fui pra Santa Catarina, eu entendo que eles estão bem adiantado nessa parte de Inteligência penitenciária e também estamos usando os cursos do Senasp. Hoje tem sete agente meus aqui fazendo esse curso do Senasp de Inteligência. Então, fora isso é o nosso dia a dia, que a gente vai aprendendo, vai protegendo a fonte e vai fazendo o levantamento das informações. Mas a gente tem conseguido bastante curso, nós temos os esquemas de monitoramento eletrônico também, que é o DEPEN que coordena, para fazer uns monitoramentos quando necessário.

1.3 - Existe algum programa de treinamento de novos colaboradores?

Estamos sendo bem auxiliados. A pandemia atrapalhou um pouco, mas hoje nós temos curso da SENASP que está terminando, hoje estamos fazendo cursos de tornozeleira, que embora não' seja especificamente pra Inteligência ajuda bastante. Está vindo também um curso de Inteligência Cibernética, o Agente responsável por esta área já deve estar começando.

1.4 – De que forma os Agentes são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da organização?

A gente está criando uma regional, nela a gente conseguiu através do Fundo Penitenciário alguns equipamentos que nos dá a condição de trabalhar aparelhos celulares. Então os Agentes acabam opinando sim.

2.1 - De que forma os conhecimentos explícitos (documentos, relatórios, memorandos etc.) são gerados dentro da organização?

Então, nós trabalhamos muito só com o relatório de Inteligência, extratos a gente tá utilizando também, a gente manda como relatório técnico como levantamento de informação.

2.2 Como o conhecimento classificado é compartilhado entre as organizações?

Então, nós estamos fazendo uma grande parceria com a P2, hoje nosso foco está mais com o DENARC pelas questões do tráfico. Eu não vou mentir para você, a gente usa pouco... usa mais a parte operacional que é aquela informação fazer chegar rápido para a ação acontecer. E aí quando precisa a gente faz o relatório. O relatório mesmo aquele no papel, eu passo muito para mim agência central, aí de lá que eu espero que seja feita a distribuição.

2.3 - Qual o critério utilizado para a difusão e compartilhamento de conhecimentos entre as organizações?

Eu acredito muito na questão da hierarquia né. Então Eu vou pegar informação aqui para mandar para o Tomador de decisão, então de lá eu percebo que ele faz apresentar muitas vezes é difícil vou fazer aquilo mais rapidamente lá.

2.4 - Quais os principais motivadores para o compartilhamento interorganizacional?

Eu acho que tudo na penitenciária gera muito em questão de confiança né. É uma das coisas que eu acho que tem que quebrar, que é a questão da... porque assim eu tenho que confiar em você, mas quem é o Agente. Só que nós temos que profissionalizar a coisa muitas vezes é uma das brigas que eu tô aqui, se eu for escolher o cara que eu quero para trabalhar comigo, eu não acho o cara perfeito, mas o que eu

tenho que procurar o cara que é profissional. Primeiro se eu quero alguém na área de tecnologia né, eu tenho que ter. Então muitas vezes a gente não tem essa confiança para quem passar né. E aí eu falo para você que eu acho que tem que ser o canal técnico, a questão profissional, ele assina aquele termo lá que ele é responsável pelo que ele tá fazendo né, mas ainda estamos muito na questão da confiança, então eu passo para aquela pessoa que eu confio para fazer o serviço né.

2.5 Quais as principais barreiras para o compartilhamento interorganizacional?

Pra mim assim é um pouco mais de conhecimento, de interação. Eu não lembro de ter tido nenhum encontro de Inteligência, eu ter saído pra ir em outra Agência conversar. Eu acho que isso falta muito, esta interação, este Norte. A gente fica na nossa correria do dia a dia, mas falta. Eu vejo que isso está mudando. Já consigo pegar o que eu tenho aqui e ter pra quem mandar. Acho que a partir do momento em que tiver mais investimento nesta área, ter um pouco mais de contato, de conhecer mesmo, trocar ideia, acho que vai melhorar bastante.

3.1 - Existe alguma legislação para compartilhamento de conhecimentos entre as Agências?

Não! Eu não tenho! Nessa parte de curso, de doutrina, por exemplo fui conhecer a doutrina penitenciária há dois anos atrás né, então a gente tá faltando muito essa parte desse tipo de conhecimento. É o que eu falo para você, a parte técnica, a parte que a gente precisa saber pra quem eu mando. Este tipo de coisa ainda é um pouco difícil.

3.2 - Qual o maior retorno que a segurança pública teria com o efetivo compartilhamento de conhecimentos entre organizações?

Eu acho que a gente ia obter mais sucesso nos resultados, mais agilidade porque por exemplo, o que eu falo com meus Agentes aqui, nós temos que trabalhar tentando evitar. Quando eu não consigo evitar eu tenho que dar uma resposta rápida. A injustiça vai encorajando os caras a fazer mais isso né. Eu lembro que uma vez com um amigo nosso que eles mataram e levou muito tempo para resolver, e existia um documento dentro da unidade, aonde o preso, que depois foi um dos culpados, tinha ameaçado ele de morte. Então quer dizer, se a gente tivesse essa informação, se naquele momento essa informação chegasse para as pessoas certas lá de fora, provavelmente nós iríamos pegar esse cara antes dele fugir, e não tinha levado quase três a quatro meses para pegar o cara.

3.3 – Como a integração entre agências e instituições no mesmo espaço físico pode contribuir para o compartilhamento de conhecimentos?

Isso é uma das coisas que eu sempre cobre aqui do meu chefe, eu acho que a gente tinha que montar um projeto, porque eu não sei a questão burocrática, por exemplo o agente penitenciário pode mexer com sistema de tornozeleira, mas o policial civil não. Às vezes o cara tem que vir aqui, tem que ligar, fazer ofício, ou tem que pedir. Se você tem uma força-tarefa onde você tem o agente onde você tem policial civil, até a polícia militar, o quebra-cabeça é montado mais rápido, as coisas você consegue otimizar as informações, o que você tem para levantar. Então acho que a gente conseguiria juntar mais forças, e as informações sairiam muito mais rápido de um departamento para o outro.

4.1 - De que forma ambientes integrativos podem interagir com o princípio da compartimentação?

Vou falar de uma força tarefa que existiu em Curitiba, onde existia o chefe e cada um tinha a sua informação. Eu já participei de missões junto com a P2, onde eu tive acesso ao sistema e que nós tínhamos acesso somente as nossas informações. Mas o responsável pela operação tinha acesso a nossa e a dos demais agentes dele lá. Então acho que deveria ser criado algum sistema. Quando passamos conhecimentos, não devemos nos preocupar com o que vai acontecer com aquele conhecimento, é o tomador de decisão que vai decidir o que fará. A equipe dele que fará o trabalho e se precisar eles irão fazer contato com a gente. Acho que seria legal, por exemplo se eu tenho um Agente que pode mexer com tornozeleira, eu iria diminuir o tempo de resultado, pois ele não precisaria vir aqui, fazer ofício, ele já tem um Agente disponível que pode fazer isso, pois legalmente é a função dele. Ou seja, toda a parte burocrática acaba sendo minimizada. Hoje é muito burocrático a coisa, embora tenha que ser, tá faltando o profissionalismo. Tem horas que a gente pega uma informação aqui e devemos tratar ela antes de fazer chegar.

4.2 – De que forma a reciprocidade e a confiança são fatores importantes para o compartilhamento interorganizacional?

Eu penso assim ó, quando você tem uma força tarefa, um trabalho em conjunto né, toda informação deve ser dividida, óbvio que na hora de se dar o bote na rua, se o Delegado não me contar quando vai acontecer eu vou entender, não é que ele não confia em mim, é que eu não preciso saber, então a reciprocidade faz com que a gente fique aguardando o cara agradecer, aguardando o cara passar pra nós e profissionalmente não é o que tem que acontecer. É o que eu falo aqui, não fique aguardando retorno, se você fez seu trabalho e passou pro cara lá, se ele não te passar um feedback do que aconteceu, você não vai chateado. Não é que o cara não confia em você, o serviço dele é assim. É o protocolo de trabalho, no meu entendimento. Então a confiança é lógico, se você desconfia que aquele cara é envolvido com coisa errada, você não vai passar. Mas eu acho que a confiança não pode ser tudo, ela é a maior parte mas tem que se ter profissionalismo, pois se eu preciso de um cara de TI, eu tenho um Agente que eu confio mas que não sabe ligar o computador, então eu vou ter que internalizar nele que a partir daquele momento, ele é responsável por toda a informação, assinando um termo de responsabilidade, dar treinamentos e por ele no mundo da Inteligência, o que não dá é pra dizer que porque ele não toma café comigo, ou não come uma carne comigo que ele não serve pra ser da Inteligência.

4.3 - Como a tecnologia pode dar suporte à integração interorganizacional?

Eu acho que a tecnologia é quase tudo, pois hoje eu precisaria ter três ou quatro vezes mais Agentes do que eu tenho ali. A quantidade de demandas e necessidades são muito grandes devido ao grande volume de dados e informações. O problema é que muitas vezes não temos investimentos, ou o investimento tem que ser próprio, mas não é algo barato. Nós temos parcerias com a Polícia Federal que fornece alguns equipamentos. Então a tecnologia nos poupa muito tempo para cruzamento de informações, mas são ferramentas pagas né. Então eu acho que é essencial, sendo de suma importância. E pra você ter uma ideia o crime organizado está usando tecnologia contra a gente, eu tenho informações que os criminosos buscam informações em bancos de dados privados, e eles não tem a burocracia que nós temos. Além disso eles não tem segunda ou terceira instância, se eles batem o martelo, já era pra você. A tecnologia pra mim é fundamental e o conhecimento tem que ter investimento, aí está um grande problema. A Inteligência ainda é uma rede que ninguém vê e ninguém investe, mas na hora que o bicho pega, "cadê a Inteligência? Por que você não fez pra evitar?". Ninguém ajuda em nada, mas na hora que o bicho pega todos querem saber onde está a Inteligência. A Inteligência trabalha com o que ela tem!

Entrevista 15

1.1 - De que forma o conhecimento (produto gerado) é tratado na organização?

Todo conhecimento que chega até a gente né, todos os dados que a gente coleta, a gente tem por parte fazer a validação dessa informação né, trabalhar em cima dessa informação, validar essa informação, é checado, verificado né, se essa informação tem a procedência dela, se ela é verdadeira e após isso é feito um relatório né, e encaminhado para agência de Inteligência.

1.2 – De que forma a experiência pessoal, formação e experiência profissional é valorizada pela organização?

A instituição tenta atrair o pessoal que tenha mais afinidade mesmo com essa prática de Inteligência né, então anualmente, eu falo aqui pelo departamento penitenciário do Paraná, anualmente a gente participa de cursos voltado a área de Inteligência, nessa área de Inteligência.

1.3 - Existe algum programa de treinamento de novos colaboradores?

Sim, existe. Um dos requisitos para quando você entra dentro do apartamento, na área de Inteligência, ele participa do curso de capacitação, um curso básico de Inteligência, de formação de Inteligência. Inclusive é feito até pelo MJ se eu não me engano o CIAI.

1.4 – De que forma os Agentes são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da organização?

A gente tem o chefe responsável pela agência de Inteligência do departamento né, onde a gente tem reuniões quinzenais né, aonde nestas reuniões é pautado algumas demandas, algumas coisas provenientes da Inteligência. Nesta reunião são chamados todos os agentes de Inteligência e claro, cada um é livre consegue opinar tranquilamente sobre as decisões que acontecem dentro da agência.

2.1 - De que forma os conhecimentos explícitos (documentos, relatórios, memorandos etc.) são gerados dentro da organização?

A gente tem né, na verdade é um padrão esta forma dos relatórios de Inteligência e segue um padrão nacional né, então a gente segue uma metodologia da Doutrina de Inteligência e como este relatório é baseado e feito.

2.2 Como o conhecimento classificado é compartilhado entre as organizações?

Dentro da Agência de Inteligência eles difundem esses relatórios de Inteligência entre as agências né, então é avaliado, claro cada informação é avaliada pelo responsável e é verificado esta demanda do que é competente para uma agência ou para outra e é difundida essas informações entre as agências.

2.3 - Qual o critério utilizado para a difusão e compartilhamento de conhecimentos entre as organizações?

O critério em si eu não sei, porque foge um pouco da minha demanda ali entendeu, outro agente responsável é que cuida dessa área né. Não saberia dizer qual que é o critério que ele usa né.

2.4 - Quais os principais motivadores para o compartilhamento interorganizacional?

Acho que o principal mesmo é a difusão de conhecimento né, a informação, essa integração entre as agências né, isso é de fundamental importância.

2.5 Quais as principais barreiras para o compartilhamento interorganizacional?

Acredito que seja uma padronização maior entre as agências sabe, entendeu, a gente tem uma certa dificuldade entre uma agência e outra de conversa entre si, entendeu; de conversar a mesma língua, de informações, tem esta dificuldade entre as agências. Teria que ter algum mecanismo ali que facilitaria essa conversa entre as agências, para que fosse uma coisa mais fácil né. Trazer até uma aproximação maior entre elas.

3.1 - Existe alguma legislação para compartilhamento de conhecimentos entre as Agências?

Eu não conheço, sei que tem uma doutrina que rege a Inteligência e que dá um norte do que pode e do que não pode, como funciona e como não funciona.

3.2 - Qual o maior retorno que a segurança pública teria com o efetivo compartilhamento de conhecimentos entre organizações?

Acredito que isso é primordial né, devido a quantidade de informações entre as agências o tempo de resposta seria muito mais rápido né. Essa difusão de informação, essa padronização entre as agências, eu acho que a resposta seria muito mais rápida, principalmente lá na ponta né, lá na segurança pública da ponta e seria muito mais rápido e eficiente.

3.3 – Como a integração entre agências e instituições no mesmo espaço físico pode contribuir para o compartilhamento de conhecimentos?

Então, essa integração acho que poderia ser... a gente tem uma dificuldade muito grande com isso né porque várias forças juntas, muitas vezes não se conversam né, tem muito problema de ego aí. Mas enfim, eu acho que isso ajudaria muito também essa integração das forças sabe, essa troca de experiência, de informação né. Eu acho isso ajudaria, justamente voltando a falar na seria muito mais rápida e objetiva.

4.1 - De que forma ambientes integrativos podem interagir com o princípio da compartimentação?

É interessante, pois apesar da gente ter uma doutrina e de todo um padrão né, para trabalhar em cima do conhecimento de Inteligência, cada instituição trabalha de uma forma né, pelo menos gerencia e analisa a sua informação de uma forma diferente né. Cada um conforme a sua demanda, a PC o que compete a ela, a PM, e o departamento penitenciário a mesma coisa. Então às vezes as informação acaba distorcendo bastante de uma discussão para outra, mas assim, eu acho que... eu vejo muito pelo departamento penitenciário porque eu... hoje, praticamente, acredito que boa porcentagem de informação e de conhecimento se produza dentro dos presídios né, saiam dali e isso serve de base para muita coisa, seja pra PC ou pra PM, e o primeiro passo é dentro da Agência de Inteligência né que vai produzir esse conhecimento, validar esse conhecimento e daí difundir para as outras instituições. Então é de fundamental importância essa integração e principalmente saber dimensionar a quem vai esse conhecimento né, tomar esse cuidado.

4.2 – De que forma a reciprocidade e a confiança são fatores importantes para o compartilhamento interorganizacional?

É de fundamental importância né, acho que essa integração tem fundamental importância né, troca de informação, troca de conhecimento, isso facilita muito né. Muita coisa! O que o departamento produz de conhecimento repassa para os outros órgãos, o que os outros produzem repassam para o Departamento de Inteligência, porque muitas vezes a gente tem um conhecimento que as demais não tem e que pode ser de fundamental importância. Muitas vezes as outras instituições têm e que a gente não tem, e esse cruzamento de dados pode ser muito significativo.

4.3 - Como a tecnologia pode dar suporte à integração interorganizacional?

Isso é de fundamental importância também, a parte de TI de Tecnologia é o que faz o trabalho acontecer na verdade, então você ter um mecanismo que te facilite essa busca, essa coleta de dados, essa integração e que te dê uma resposta mais rápida também é de fundamental importância. Principalmente ao que seja padrão, todas as instituições em nível de estado e em nível nacional, que todos falem a mesma língua, ou seja o que eu faço aqui que se busque em Brasília seja o mesmo. É fundamental uma ferramenta única para as instituições de Inteligência e que fale a mesma língua.

Entrevista 16

1.1 - De que forma o conhecimento (produto gerado) é tratado na organização?

Elas são tratadas via canal técnico, toda unidade nossa tem uma Agência de Inteligência, e o Paraná é dividido em sete regionais e cada regional tem a sua também central de Inteligência Regional né, então é datado essas informações e que são que geram algum tipo de conhecimento, algum relatório de Inteligência, elas são tratadas via canal técnico de forma reservada.

1.2 – De que forma a experiência pessoal, formação e experiência profissional é valorizada pela organização?

Infelizmente, como vários órgãos do estado né, a meritocracia muitas vezes ela não é plenamente adotada né. Então essa experiência pessoal a gente, a nível de gestão Regional, tenta aproveitar né esse conhecimento que os colegas têm, na experiência profissional, no conhecimento também formal né, da Inteligência, para que a gente possa ter melhores resultados né, mas infelizmente vai depender muito da chefia imediata do Coordenador Regional e do entendimento que ele tem aí sobre a gestão e sobre seus liderados né, infelizmente na cultura organizacional ainda não está consolidada de forma geral e restrita essa valorização aí do profissional de Inteligência.

1.3 - Existe algum programa de treinamento de novos colaboradores?

Com relação aos treinamentos não existe um programa contínuo né, então através da SENASP a gente em 2013, nós indicamos um servidor, então diretor da PEM para fazer um curso aí pela ABIN né, foram cerca de 12 agentes aqui no Paraná do Departamento Penitenciário e sempre quando tem cursos a gente tá indicando os nossos colegas credenciados a fazerem esse curso. Por exemplo agora estamos fazendo, indicando um colega que tá na regional de Inteligência para fazer um curso no SENASP sobre uso de ferramentas de cibernéticas né, Inteligência cibernética, então não existe um programa, infelizmente, de treinamento contínuo, mas nós tentamos né, indicar e colocar aí os nossos colegas que estão na agência de Inteligência para fazer esses cursos via SENASP quando eles têm oportunidades.

1.4 – De que forma os Agentes são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da organização?

Regionalmente, que é onde tá o nosso poder decisório, nós sempre estamos dialogando né, nós temos um grupo de WhatsApp e também nossas reuniões presenciais, dependendo do nível né crítico da informação, a gente faz presencialmente e contato periódico aí para poder colher as informações e fazer, a partir da coleta dessas informações, a gente fazer o refino e poder fazer a análise desse material dessas informações atenderem a nossa demanda né. A partir do momento em que a gente tem aí uma informação fidedigna e que é algo que precisa ser realmente compartilhado a gente difunde isso na cadeia né, havia cadeia nível técnico, sempre ouvindo aí o conjunto das opiniões.

2.1 - De que forma os conhecimentos explícitos (documentos, relatórios, memorandos etc.) são gerados dentro da organização?

Nós produzimos temos dois níveis né, nas unidades a gente tem as informações que são dados e que muitas vezes a gente não tem aí o aprofundamento e não há uma necessidade de se produzir relatórios de Inteligência né. Quando se iniciou os trabalhos de Inteligência do DEPEN, através de 2011/2012, tudo era relatório de Inteligência, muitas vezes isso gerava documentos que não, que não eram aí adequados né, então no tocante a Inteligência os documentos eles são gerados a nível de unidade né como informação, mas se a necessidade de se produzir um documento, esses pedidos de busca e os relatórios de Inteligência são os documentos que nós produzimos, e eles são difundidos no canal técnico né, geralmente o e-mail técnico.

2.2 Como o conhecimento classificado é compartilhado entre as organizações?

A gente não classifica o conhecimento produzido através de relatório de Inteligência né. Então há meio que um padrão de se... uma padronização mesmo né de se denominar todo o relatório de Inteligência como de natureza reservada né, mas por exemplo nós não temos essa competência de tornar algum relatório como secreto ou algo que o valha né. Nós não temos essa competência. Então dentro da

organização do DEPEN, a nível regional, os documentos são tratados de natureza reservada sem haver uma classificação são automaticamente considerados como reservados.

2.3 - Qual o critério utilizado para a difusão e compartilhamento de conhecimentos entre as organizações?

Nós compartilhamos obrigatoriamente todo o material produzido pela agência regional de Inteligência e difundimos para a coordenação regional do DEPEN e também à direção do DEPEN, essa é nossa difusão padrão. Se diz respeito a uma informação que diz respeito à segurança de outros agentes públicos, segurança de agentes públicos, ou crimes a gente vai difundir ele para, digamos assim, para agência cliente né: na Polícia Militar a P2 que tem do batalhão respectivo e tendo comando regional e também a agência de Inteligência da Polícia Civil. Às vezes a gente também difunde o conhecimento para a Polícia Federal, mas essa difusão também ocorre, além de mandarmos para a Inteligência DEPEN e a Inteligência SESP, nós podemos também ao responder pedidos de busca. Então se o pedido de busca é da Polícia Federal nós difundimos para Polícia Federal com cópia ao DEPEN e a SESP.

2.4 - Quais os principais motivadores para o compartilhamento interorganizacional?

É bem complicado responder essa pergunta, mas creio que no nosso nível é a relação mesmo no nível institucional né e interpessoal entre os operadores ali credenciados. Isso é algo que é o que mais motiva né, e a principal ação que a gente nota que gera realmente um compartilhamento, em relação à quando se trata do tipo de ameaça né. então ameaça por exemplo integridade dos servidores ou de agentes públicos é uma demanda que gera muita motivação interna e externa né para buscar esse resultado, esse dado aí, essa informação, esse conhecimento aí visando a preservação das instituições e dos seus agentes públicos.

2.5 Quais as principais barreiras para o compartilhamento interorganizacional?

Na verdade, são as barreiras... sempre é o ego né! Sempre! É sempre a maior barreira e a integração realmente é enfrentar essa questão do ego né. A gente vê que às vezes a gente compartilha a informação e no espírito público né de servidor, de gerar segurança a todos e muitas vezes muitas vezes você não tem essa correspondência né, então tem colegas que eles fecham suas portas né porque você passa conhecimento, passa dado mas nunca recebe né. Então é bastante complicado manter esse canal aberto, então à medida que isso vai ocorrendo vai se diminuindo aí esse fluxo de informações ao passo que quando se tem um resultado positivo, muitas vezes mesmo contribuindo com as informações, a instituição ela não é citada. Então acho que uma barreira muito grande a ser enfrentada, é o ego e a troca né, e finalmente a questão jurisdicional né, precisa ser citado né porque quando você colabora com a elucidação de um crime, com algum conhecimento, algum dado e muitas vezes você... a instituição não é reconhecida, isso gera uma barreira muito grande para nós como líderes né, o pessoal se fecha na ponta e isso prejudica muito aí a integração.

3.1 - Existe alguma legislação para compartilhamento de conhecimentos entre as Agências?

Desconheço né, desconheço uma legislação que obrigue algo nesse sentido.

3.2 - Qual o maior retorno que a segurança pública teria com o efetivo compartilhamento de conhecimentos entre organizações?

Melhores resultados sem sombra de dúvidas, se isso viesse a ocorrer nós teríamos melhores resultados aí nas atividades fim de todas as organizações.

3.3 – Como a integração entre agências e instituições no mesmo espaço físico pode contribuir para o compartilhamento de conhecimentos?

Difícil, a nível nosso regional, nós não temos essa integração né, mas eu penso que muitas das barreiras seriam superadas né, porque quando a vitória ou o êxito fosse atingido, você teria todas as forças ali sendo de alguma forma prestigiadas e reconhecidas, então isso geraria também uma integração positiva nesse sentido, acho que aqui com o cotidiano com dia a dia seria muito muito produtivo penso eu né, seria muito produtivo.

4.1 - De que forma ambientes integrativos podem interagir com o princípio da compartimentação?

É um grande desafio né porque compartilhar e compartimentar são duas coisas que se tiver um ambiente integrado elas podem ser, de alguma forma, antagônicas né. Se você não tiver um um fluxo de trabalho muito grande, então um ambiente integrado exige muito um protocolo bastante alinhado entre as instituições né, e exige que a doutrina seja revisitada né, porque cada instituição, ela tem uma doutrina, uma cultura organizacional e essa compartimentação ela é algo bastante dogmático né, então é um grande desafio.

4.2 – De que forma a reciprocidade e a confiança são fatores importantes para o compartilhamento interorganizacional?

É fundamental né! Acho que esse é o grande ponto né, muitas vezes “só o venha a nós” é uma das coisas que mais tem prejudicado o compartilhamento da informação né. Já disse né, já contribuiu na experiência que temos aí como operadores, com instituições, eu acho que antes disso não que mais recente discussão é a polícia penal agora criada na recém criada pela constituição agora do ano passado, e em fase de implementação nos estados e a instituição que mais tem visto, muitas vezes, esse desprestigiamento né, e muitas vezes você compartilha o conhecimento e ele contribui, esse conhecimento, para que se evite crimes e se elucide crimes né, e muitas vezes você não é citado, a instituição não é citada. Porque a Inteligência tem que ficar incólume, preservada, mas você poderia ter o departamento citado como colaborador e citado atuando em conjunto, essa falta de reconhecimento ela quebra, e também a falta de reciprocidade, você só passa o conhecimento e você nunca recebe nada né, e a confiança é tudo né, então na Inteligência não vai haver troca se não houver confiança.

4.3 - Como a tecnologia pode dar suporte à integração interorganizacional?

Sem sombra de dúvidas a tecnologia, todos os bancos de dados sendo socializados por meio tecnológico pode contribuir bastante para essa integração entre as agências.

Entrevista 17

1.1 - De que forma o conhecimento (produto gerado) é tratado na organização?

O conhecimento é tratado de uma maneira extremamente sigilosa. No Estabelecimento Prisional somente o Diretor toma conhecimento do fato, desde que não seja o alvo.

1.2 – De que forma a experiência pessoal, formação e experiência profissional é valorizada pela organização?

Experiência profissional todos os servidores adquirem. O problema do Departamento Penitenciário é que os agentes não investem na carreira, não entendem e não procuram estudar o próprio ambiente de trabalho. Os poucos que se colocam à disposição de ajudar o Estado são bem vistos, desde que mantenham a discricção que a função exige.

1.3 - Existe algum programa de treinamento de novos colaboradores?

Não existe um treinamento para novos colaboradores. Os próprios agentes credenciados dão instruções aos novatos.

1.4 – De que forma os Agentes são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da organização?

Procura-se ouvir os agentes comprometidos, que entenderam o objetivo da profissão e que procuram opinar soluções para os problemas do departamento.

2.1 - De que forma os conhecimentos explícitos (documentos, relatórios, memorandos etc.) são gerados dentro da organização?

Os documentos são gerados a partir da constatação de ameaça real ou potencial ao Estado.

2.2 Como o conhecimento classificado é compartilhado entre as organizações?

Após a constatação de ameaça real ou potencial ao Estado, toda documentação é levada a conhecimento a chefia imediata (tomadora de decisão).

2.3 - Qual o critério utilizado para a difusão e compartilhamento de conhecimentos entre as organizações?

O critério utilizado para difusão do conhecimento é o estudo sistemático da informação. Levando-se em consideração todo o itinerário do crime e o estudo desenvolvido pela assessoria de Inteligência da penitenciária. Após esse estudo, tem-se dados suficientes para descartar a ameaça ou levar ao conhecimento dos tomadores de decisões.

2.4 - Quais os principais motivadores para o compartilhamento interorganizacional?

Não realizamos compartilhamento interorganizacional. Temos nossa chefia imediata e somente para ela devemos nos reportar.

2.5 Quais as principais barreiras para o compartilhamento interorganizacional?

Não há barreiras para o compartilhamento de informações. O que há é uma doutrina a ser seguida e respeitada.

3.1 - Existe alguma legislação para compartilhamento de conhecimentos entre as Agências?

Existe a Lei nº 9883 (07/12/1999) e o Decreto nº 8793 (29/06/2016). Decretam-se as diretrizes do serviço de Inteligência. No Departamento Penitenciário não há uma legislação própria, segue-se a conduta de ética e profissionalismo que a profissão exige.

3.2 - Qual o maior retorno que a segurança pública teria com o efetivo compartilhamento de conhecimentos entre organizações?

Após levada a informação ao conhecimento da chefia imediata, esta irá realizar o compartilhamento de informações interorganizacionais. O maior retorno é evitar ameaças reais ou potenciais contra o Estado.

3.3 – Como a integração entre agências e instituições no mesmo espaço físico pode contribuir para o compartilhamento de conhecimentos?

É importante a integração, desde que respeitada a doutrina de Inteligência. Em um mesmo espaço físico, desde que concentrem as chefias que irão repassar as informações aos tomadores de decisões, é extremamente importante.

4.1 - De que forma ambientes integrativos podem interagir com o princípio da compartimentação?

Não há compartilhamento de informações entre as organizações. O Departamento Penitenciário continua sendo tratado como instrumento de colaboração às demais forças.

4.2 – De que forma a reciprocidade e a confiança são fatores importantes para o compartilhamento interorganizacional?

Não há confiança em servidores do Departamento Penitenciário, mesmo naqueles que lutam pelo Estado. A integração interorganizacional do DEPEN continua sendo de chefias pertencentes a outras organizações.

4.3 - Como a tecnologia pode dar suporte à integração interorganizacional?

Não há integração interorganizacional entre agentes credenciados nas penitenciárias ou, pelo menos, não deveria ocorrer. Devemos seguir a doutrina e respeitar a chefia imediata. Essa, sim, tem a função de filtrar as informações e realizar a interação.

Entrevista 18

1.1 - De que forma o conhecimento (produto gerado) é tratado na organização?

Com observância na Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (DNISP).

1.2 – De que forma a experiência pessoal, formação e experiência profissional é valorizada pela organização?

O reconhecimento do profissional de Inteligência de Segurança Pública pode ocorrer com a aplicabilidade do indivíduo no serviço fim da atividade, aproveitamento em pontos estratégicos em consideração o grau de experiência, investimento na formação, capacitação e permanência do profissional no sistema.

1.3 - Existe algum programa de treinamento de novos colaboradores?

Sim.

1.4 – De que forma os Agentes são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da organização?

As decisões e direcionamentos são incumbências dos Diretores. Porém, ordinariamente são assessorados de ofício, ou por meio de reuniões, avaliações e sugestões.

2.1 - De que forma os conhecimentos explícitos (documentos, relatórios, memorandos etc.) são gerados dentro da organização?

Por meio de metodologia específica, transforma dados em conhecimentos, com a finalidade de assessorar os usuários no processo decisório.

2.2 Como o conhecimento classificado é compartilhado entre as organizações?

Por meio do canal técnico.

2.3 - Qual o critério utilizado para a difusão e compartilhamento de conhecimentos entre as organizações?

Especialmente, em observância dos Princípios de Sigilo, Oportunidade e Necessidade de Conhecer.

2.4 - Quais os principais motivadores para o compartilhamento interorganizacional?

Cooperação, integração, assessoramento etc.

2.5 Quais as principais barreiras para o compartilhamento interorganizacional?

Dentre outras, a integração e a falta de conhecimento dificultam o compartilhamento das informações.

3.1 - Existe alguma legislação para compartilhamento de conhecimentos entre as Agências?

- Art. 34, da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.
- Art. 3º, Incisos IV e XII, e Art. 20 do Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012.
- Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (DNISP) - 2015.

3.2 - Qual o maior retorno que a segurança pública teria com o efetivo compartilhamento de conhecimentos entre organizações?

Facilitação no assessoramento aos tomadores de decisões, planejamento e implementação de políticas públicas para o enfrentamento da criminalidade, especialmente do crime organizado.

3.3 – Como a integração entre agências e instituições no mesmo espaço físico pode contribuir para o compartilhamento de conhecimentos?

Com observância no Princípio da Compartimentação, o desenvolvimento das atividades de Inteligência seria mais célere, haja vista que as principais autoridades, contatos, meios e informações estariam num mesmo local. O compartilhamento do conhecimento seria mais oportuno.

4.1 - De que forma ambientes integrativos podem interagir com o princípio da compartimentação?

A comunicação entre os integrantes não é prejudicada. O que se preserva é o interesse de conhecer. Neste sentido, os assuntos são direcionados e tratados com integrantes ligados ao assunto.

4.2 – De que forma a reciprocidade e a confiança são fatores importantes para o compartilhamento interorganizacional?

Por meio de credibilidade e cooperação é possível melhorar o compartilhamento interorganizacional.

4.3 - Como a tecnologia pode dar suporte à integração interorganizacional?

Por meio de ferramentas de pesquisas, bancos de dados, sistemas operacionais, análises, estatísticas, mapeamento, planejamento de operações etc.

Entrevista 19

1.1 - De que forma o conhecimento (produto gerado) é tratado na organização?

Na unidade todos os agentes são responsáveis pelo conhecimento gerado a partir da demanda recebida. Cada qual tem total autonomia. Destaca-se que, embora praticamente todos estejam aptos de desenvolver a grande maioria das missões recebidas, cada um é direcionado aquela que tem maior familiaridade.

1.2 – De que forma a experiência pessoal, formação e experiência profissional é valorizada pela organização?

Esses quesitos são avaliados já na entrada do agente ao grupo, e como colocado na questão anterior, na maioria das vezes, os agentes são direcionados as missões que possui maior familiaridade.

1.3 - Existe algum programa de treinamento de novos colaboradores?

Estamos em implementação de um projeto de instruções semanais, e constantemente são disponibilizadas matérias e ou cursos palestras, mas nesse caso, é do interesse do agente, não há obrigatoriedade de serem realizadas.

1.4 – De que forma os Agentes são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da organização?

Como colocado, nas demandas recebidas, o agente tem total autonomia. Além disso, nas decisões do grupo, atualmente está sendo implementado através de ferramentas online grupos de gestões de projetos, todos tem acesso ao planejamento no futuro próximo, tal qual instruções a serem realizadas, materiais a serem comprados, etc... nesse sentido todos tem a possibilidade de opinar a respeito. Mas também não há obrigatoriedade da participação ativa de cada um.

2.1 - De que forma os conhecimentos explícitos (documentos, relatórios, memorandos etc.) são gerados dentro da organização?

As missões mais complexas são recebidas pelo gestor e repassada aos auxiliares, no total de 4, estes auxiliares ou demanda funções específicas aos agentes que executam a tarefa, ao final os auxiliares reúnem os dados coletados e geram o conhecimento que é encaminhado diretamente a autoridade demandante. Nas missões mais simples ou específicas, os auxiliares demandam diretamente ao agente que executa todas as fases, inclusive gera o conhecimento final.

2.2 Como o conhecimento classificado é compartilhado entre as organizações?

Geralmente, não há conteúdo classificado no grupo. Mas quando há, esta demanda chega apenas ao agente mais qualificado para a execução. Todos os agentes são discretos nesse sentido.

2.3 - Qual o critério utilizado para a difusão e compartilhamento de conhecimentos entre as organizações?

Geralmente os conteúdos com trânsito no grupo é classificado como segredo de justiça, então necessita de autorização judicial. Além disso, não há a classificação dos outros níveis de sigilo o local.

2.4 - Quais os principais motivadores para o compartilhamento interorganizacional?

Não há, como o foco e a produção de conteúdo probatório, dificilmente esse conteúdo é compartilhado.

2.5 Quais as principais barreiras para o compartilhamento interorganizacional?

O segredo de justiça imposto. Informalmente é até possível, mas esbarra na confiança do agente na pessoa que busca.

3.1 - Existe alguma legislação para compartilhamento de conhecimentos entre as Agências?

No grupo não. Quando a necessidade se segue o da Polícia Militar ou os dispostos na legislação.

3.2 - Qual o maior retorno que a segurança pública teria com o efetivo compartilhamento de conhecimentos entre organizações?

Seria muito benéfico, uma vez que diversas ações poderiam ser planejadas a partir do conhecimento compartilhado, desde ações mais rasas até as mais contundentes

3.3 – Como a integração entre agências e instituições no mesmo espaço físico pode contribuir para o compartilhamento de conhecimentos?

Com certeza, contribuiria muito.

4.1 - De que forma ambientes integrativos podem interagir com o princípio da compartimentação?

Este é um ponto sensível. Acredito que isso partiria de se adequar o agente a não querer buscar aquilo que não lhe é devido.

4.2 – De que forma a reciprocidade e a confiança são fatores importantes para o compartilhamento interorganizacional?

É essencial.

4.3 - Como a tecnologia pode dar suporte à integração interorganizacional?

A tecnologia atual diminui a distância, plataformas online com projetos colaborativos direcionados a cada necessidade pode ser facilmente implementado.

APÊNDICE D - LISTA DE SUBSTITUIÇÃO

Lista de substituição	
ABIN	Agência_Brasileira_de_Inteligência
Acesso Rápido	acesso_rápido
Acesso Restrito	acesso_restrito
Administração Estadual	administração_estadual
Administração Municipal	administração_municipal
Agência Central de Inteligência	Agência_Central_de_Inteligência
Agência congênita	Agência_congênita
Agência de Inteligência da Corregedoria da Polícia Militar	Agência_de_Inteligência_da_Corregedoria_da_Polícia_Militar
Agência Especial de Inteligência da Corregedoria Geral	Agência_Especial_de_Inteligência_da_Corregedoria_Geral
Agência Local de Inteligência	Agência_Local_de_Inteligência
- Agência Regional de Inteligência - Regional - Central de Inteligência Regional	Agência_Regional_de_Inteligência
- Agência(s) - Agência de Inteligência	Agência_de_Inteligência
Agências de Aplicação da Lei	Agências_de_aplicação_da_lei
Agências especializadas	Agências_especializadas
Agente Penitenciário	Agente_Penitenciário
- Agente(s) - Colaborador - Colegas	Agente_de_inteligência
Agentes Públicos	agentes_públicos
Alto Escalão	alto_escalão
Ambiente de trabalho	ambiente_de_trabalho
Ambientes Criativos	ambientes_criativos
Ambientes Integrativos Ambiente Integrado	ambientes_integrativos
Ameaça Real	ameaça_real
Análise de dados Análise de Informações Análise	análise_de_informações
Análise de vínculos	análise_de_vínculos
Análise Setorial	análise_setorial
Analista(s)	Analista_de_inteligência
Área de Atuação	área_de_atuação
Arquivos físicos	arquivos_físicos
Assessoria de Inteligência	Assessoria_de_Inteligência
Atividade de Inteligência	Inteligência_de_Segurança_Pública
Atividade Ostensiva Policiamento Ostensivo	atividade_ostensiva
Atividade Policial	atividade_policial
Atividades Cartorárias	atividades_cartorárias
Autismo Institucional	autismo_institucional
Autoridade demandante	autoridade_demandante
Autorização Judicial	autorização_judicial
- Banco de dados	Bancos_de_dados

- Bases de dados	
Barreira Eletrônica	barreira_eletrônica
Barreira Física	barreira_física
Biblioteca Nacional	Biblioteca_Nacional
Big Data	Big_Data
Bilhetagem Telefônica	bilhetagem_telefônica
- Boletim de Ocorrência - BO	Boletim_de_Ocorrência
BOPE	Batalhão_de_Operações_Policiais_Especiais
Calcanhar de Aquiles	calcanhar_de_Aquiles
Caminho da Informação	caminho_da_informação
Canal Hierárquico	canal_hierárquico
- Canal Técnico - Canal	canal_técnico
Capital humano	capital_humano
Caso de grande vulto	casos_de_grande_vulto
Caso midiático	caso_midiático
Centro de Ensino	Centro_de_Ensino
Centro de Inteligência	Centro_de_Inteligência
- Centro de Inteligência de Segurança Pública Regional - Centro Regional	Centro_de_Inteligência_de_Segurança_Pública_Regional
Centro Integrado	Centro_Integrado
Chão de Fábrica	chão_de_fábrica
Chefe imediato Chefia imediata	Gestor_imediato
- CIAI - Curso básico	Curso_de_Introdução_à_Atividade_de_Inteligência
Ciência da Computação	Ciência_da_Computação
Cliente da Inteligência	cliente_da_Inteligência
Coleta de dados	coleta_de_dados
Comando estratégico	comando_estratégico
Comando operacional	comando_operacional
Comando tático	comando_tático
- Compartilhamento de Conhecimentos - Compartilhamento - Compartilhamento de informações - Compartilhamento Interorganizacional - Compartilhar	Compartilhamento_de_conhecimentos
Comprometimento de Pessoal	comprometimento_de_pessoal
Confiança Institucional	confiança_institucional
Confronto Armado	confronto_armado
- Conhecimento (s) explícito (s) - Documentos explícitos	conhecimentos_explicitos
Conhecimento (s) implícito (s)	conhecimentos_implícitos
- Conhecimento Classificado - Conteúdo classificado	conhecimento_classificado
Conhecimento de Inteligência	conhecimento_de_inteligência
Conhecimento Institucional	conhecimento_institucional

Conhecimento Interorganizacional	conhecimento_interorganizacional
Conhecimento na Organização	conhecimento_na_organização
Conhecimento Sensível	conhecimento_sensível
Contra medida	contra_medida
Coordenação Geral de Fronteiras	Coordenação_Geral_de_Fronteiras
- Coordenação Regional - Comando Regional	Coordenação_Regional
Coordenador Regional	Coordenador_regional
Copa do Mundo	Copa_do_Mundo
Corpo de Bombeiros	Corpo_de_Bombeiros
Corpo Técnico	corpo_técnico
Crimes cibernéticos	crimes_cibernéticos
Cultura Organizacional	cultura_organizacional
Curso de Formação	curso_de_formação
Curso de Inteligência	curso_de_inteligência
Curso Superior de Polícia	Curso_Superior_de_Polícia
Dado Negado	dado_negado
Delegado Chefe	Delegado_Chefe
DENARC	Divisão_Estadual_e_Narcóticos
Departamento Penitenciário Federal	Departamento_Penitenciário_Federal
DEPEN	Departamento_Penitenciário
DETRAN	Departamento_de_Trânsito
- DIEP - Departamento de Inteligência	Departamento_de_Inteligência_do_Estado_do_Paraná
Difundir	Compartilhamento_de_conhecimentos
- Difusão - Difusão de dados	Compartilhamento_de_conhecimentos
DINT	Diretoria_de_Inteligência
Direcionamentos da Organização	direcionamentos_da_organização
Diretriz Regulamentadora	Diretriz_regulamentadora
- Divisão de Combate à Corrupção - DECCOR	Divisão_de_Combate_à_Corrupção
Documento ostensivo	documento_ostensivo
Documentos classificados	documentos_classificados
- Documentos de Inteligência - Documentos	documentos_de_inteligência
- Dono da informação - Proprietário da informação	dono_da_informação
- Doutrina de Inteligência - DNISP	Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública
Doutrina penitenciária	Doutrina_penitenciária
Elemento de Operações	elemento_de_operações
Escola de Inteligência do Rio de Janeiro	Escola_de_Inteligência_do_Rio_de_Janeiro
Escola de Polícia	Escola_de_Polícia
ESG	Escola Superior de Guerra
Espaço Físico	espaço_físico
Estabelecimento prisional Presídio	estabelecimento_prisional
Estados Unidos	Estados_Unidos

Estágio Operacional	estágio_operacional
Estágio Probatório	estágio_probatório
Estória cobertura	estória_cobertura
Estratégica Nacional de Inteligência	Estratégica_Nacional_de_Inteligência
Estudo Sistemático da Informação	estudo_sistemático_da_informação
- Eventos Criminosos - Ação criminosa	eventos_criminosos
Exército Brasileiro	Exército_Brasileiro
Experiência interpessoal	experiência_interpessoal
Experiência Pessoal	experiência_pessoal
Experiência Profissional	experiência_profissional
Falso Negativo	falso_negativo
Falso Positivo	falso_positivo
Falta de Efetivo	falta_de_efetivo
Fator Humano	fator_humano
Ferramenta Tecnológica	ferramenta_tecnológica
Ferramentas Online	ferramentas_online
FIFA	Federação_Internacional_de_Futebol
Fluxo de Trabalho	fluxo_de_trabalho
Fluxo Informacional	fluxo_informacional
Fluxos de Informações	fluxos_de_informações
Fontes Abertas	fontes_abertas
Forças Armadas	Forças_Armadas
Forças de Segurança	forças_de_segurança
Forças Motrizes	forças_motrizes
Formação Profissional	formação_profissional
Foz do Iguaçu	Foz_do_Iguaçu
Funcionário Público	funcionário_público
Fundo Penitenciário	fundo_penitenciário
Fusion Center Fusion	Fusion_Center
Futuro próximo	futuro_próximo
GAECO	Grupo_de_Atuação_Especial_de_Repressão_ao_Crime_Organizado
Gestão de Informações	Gestão_do_Conhecimento
Gestão Regional	Gestão_regional
Gestões de projetos	Gestão_de_Projetos
Gestores Imediatos	Gestor_imediato
Governo Federal	Governo_Federal
Grandes Eventos	grandes_eventos
Grau de Experiência	grau_de_experiência
Guarda Municipal	Guarda_Municipal
Hoje em dia	hoje_em_dia
INFOSEG	Rede_INFOSEG
Iniciativa Privada	iniciativa_privada
Iniciativa Pública	iniciativa_pública
- Inquéritos Policiais - Inquérito	inquéritos_policiais
Instituição	Agência_de_Inteligência
Instituições	Órgãos_de_inteligência
- Integração Interorganizacional - Integração entre Agências	integração_interorganizacional

Inteligência	Inteligência_de_Segurança_Pública
Inteligência	Inteligência_de_Segurança_Pública
Inteligência Artificial	Inteligência_Artificial
Inteligência Cibernética	Inteligência_Cibernética
Inteligência Clássica	Inteligência_Clássica
Inteligência da Polícia Civil	Inteligência_da_Polícia_Civil
Inteligência de Estado	Inteligência_de_Estado
Inteligência de Sinais	Inteligência_de_Sinais
Inteligência Empresarial	Inteligência_Empresarial
- Inteligência Estratégica - Nível estratégico	Inteligência_estratégica
Inteligência Financeira	Inteligência_Financeira
Inteligência Penitenciária	Inteligência_Penitenciária
Inteligência Policial	Inteligência_Policial
Interceptação Telefônica	interceptação_telefônica
- Investigação Criminal - Investigação	investigação_criminal
- Jogos Olímpicos - Olimpíadas	Jogos_Olímpicos
Legislação Estadual	legislação_estadual
Legislação Federal	legislação_federal
Lesão Corporal	lesão_corporal
Longa Manos	longa_manos
Machado de Assis	Machado_de_Assis
Manual de Procedimentos	manual_de_procedimentos
Mão de obra	mão_de_obra
- Material Humano - Recursos Humanos	Recursos_humanos
Mato Grosso do Sul	Mato_Grosso_do_Sul
Maturidade Intelectual	maturidade_intelectual
Maturidade Pessoal	maturidade_pessoal
Maturidade Profissional	maturidade_profissional
Mediação interagências	mediação_interagências
Melhores ideias	melhores_ideias
Memória Institucional	memória_organizacional
Mineração de Dados	mineração_de_dados
Ministério da Justiça	Ministério_da_Justiça
Ministério de Operações Integradas à Justiça	Ministério_de_Operações_Integradas_à_Justiça
Ministério Público	Ministério_Público
Modus Operandi	modus_operandi
Monitoramento Eletrônico	monitoramento_eletrônico
Movimentos Sociais	movimentos_sociais
MPC	Metodologia_de_Produção_de_Conhecimentos
- Necessidade de Conhecer - Necessidade de ter este conhecimento	necessidade_de_conhecer
Nível estratégico	nível_estratégico
Nível tático	nível_tático
Nível técnico	nível_técnico
Novos Colaboradores	novos_colaboradores
Núcleo de Inteligência	Núcleo_de_Inteligência
- Operações de Inteligência	operações_de_inteligência

- Operações	
Ordens de Busca	ordem_de_busca
Ordens de Missão	ordem_de_missão
- Organizações Criminais - Crime organizado	organizações_criminosas
- Órgão - Organizações - Órgão de Inteligência	Órgãos_de_inteligência
Órgãos congêneres	órgãos_congêneres
Órgãos Públicos	órgãos_públicos
Padrão nacional	padrão_nacional
Pedido de Busca Pedido de Conhecimento	pedido_de_busca
PEM	Penitenciária_Estadual_de_Maringá
Perfil profissiográfico	perfil_profissiográfico
Persecução Penal	persecução_penal
PF	Polícia_Federal
Planejamento de Estado	Planejamento_de_estado
Plano de Busca	plano_de_busca
Plano de Inteligência	plano_de_inteligência
Plano Estratégico	plano_estratégico
Plano Nacional de Inteligência	Plano_Nacional_de_Inteligência
PM	Polícia_Militar
- Poder de Decisão - Poder decisório	poder_de_decisão
Polícia Judiciária	Polícia_Judiciária
- Polícia Penal - Policial Penal	Polícia_Penal
Policiais Federais	Polícia_Federal
Policiais Militares	Polícia_Militar
- Policial Civil - Policiais Cíveis	Polícia_Civil
Política Nacional de Inteligência	Política_Nacional_de_Inteligência
Políticas Públicas	políticas_públicas
Pontos de Trabalho	pontos_de_trabalho
Pontos Estratégicos	pontos_estratégicos
PRF	Polícia_Rodoviária_Federal
- Princípio da Compartimentação - Compartimentação	princípio_da_compartimentação
Princípio da economicidade	princípio_da_economicidade
Princípio da Oportunidade	princípio_da_oportunidade
Princípios da Inteligência	princípios_da_inteligência
Procedimento Judicial	procedimento_judicial
Processamento de dados	processamento_de_dados
Processo Criminal	processo_criminal
Processo decisório	processo_decisório
Processo Penal	processo_penal
- Produção do Conhecimento - Produção de dados - Produzir Conhecimento - Conhecimento Produzido - Produção de conhecimentos	produção_do_conhecimento
Produto Final	produto_final

- Profissional de Inteligência - Profissional	Agente_de_inteligência
Profissional de Inteligência	Agente_de_inteligência
Programa Computacional	programa_computacional
- Programa de Treinamento - Programas de Treinamentos - Treinamentos	programa_de_treinamento
Projetos Colaborativos	projetos_colaborativos
Público Interno	público_interno
Quebra de Sigilo	quebra_de_sigilo
- Rede de Inteligência - Redes - -Rede Unificada	Redes_de_inteligência
Redes de Segurança	redes_de_segurança
Redes Informais	redes_informais
Região Sul	região_sul
Relacionamento Interpessoal	relacionamento_interpessoal
Relatório de difusão interno	relatório_de_difusão_interno
Relatório de missão	relatório_de_missão
Relatório de Operações	relatório_de_operações
Relatório Final	relatório_final
Relatório Técnico	relatório_técnico
- Relatórios de Inteligência - RELINT	relatórios_de_inteligência
Repositório de Conhecimentos	repositório_de_conhecimentos
Restrição de Liberdade	restrição_de_liberdade
Reuniões Coletivas	reuniões_coletivas
Rio de Janeiro	Rio_de_Janeiro
Rio Grande do Sul	Rio_Grande_do_Sul
Sagacidade Policial	sagacidade_policial
Santa Catarina	Santa_Catarina
São Paulo	São_Paulo
Secretaria de Justiça	Secretaria_de_Justiça
- Secretaria de Operações Integradas - SEOPI	Secretaria_de_Operações_Integradas
Secretaria Especial de Grandes Eventos	Secretaria_Especial_de_Grandes_Eventos
Secretarias Estaduais	Secretarias_estaduais
Secretarias Municipais	Secretarias_municipais
Secretário de Segurança Pública	Secretário_de_Segurança_Pública
Segredo de Justiça	segredo_de_justiça
Segunda Seção do Estado Maior	Segunda_Seção_do_Estado_Maior
Segurança da Informação	segurança_da_informação
Segurança Nacional	segurança_nacional
Segurança Orgânica	segurança_orgânica
Segurança Pública	Segurança_Pública
SENASP	Secretaria_Nacional_de_Segurança_Pública
Ser Humano	ser_humano
Serviço de Inteligência	Inteligência_de_Segurança_Pública
SESP	Secretaria_de_Segurança_Pública
SISP	Subsistema_de_Inteligência_de_Segurança_Pública
Sistema	sistemas

- Sistema Brasileiro de Inteligência - SISBIN - Sistema Nacional de Inteligência	Sistema_Brasileiro_de_Inteligência
- Sistema de Inteligência da Polícia Militar - SIPOM	Sistema_de_Inteligência_da_Polícia_Militar
Sistema Estadual de Segurança Pública	Sistema_Estadual_de_Segurança_Pública
Sistema Nacional de Segurança Pública	Sistema_Nacional_de_Segurança_Pública
Sistemas Operacionais	sistemas_operacionais
Sobrevivência Institucional	sobrevivência_institucional
Sociedade Civil Organizada	sociedade_civil_organizada
- Subdivisão Policial - Subdivisão	Subdivisão_policial
- Távola Redonda - Mesa redonda	Távola_redonda
Técnica de Entrevista	técnica_de_entrevista
Técnicas Estruturadas Avançadas	técnicas_estruturadas_avançadas
Tecnologia da Informação TI	Tecnologia_da_Informação
Tempo de Serviço	tempo_de_serviço
Tomada de Decisão Tomar uma decisão	tomada_de_decisão
Tomada de decisão	tomada_de_decisão
- Tomadores de decisão - Decisor - Chefia - Chefe da Agência - Autoridade - Chefe	Tomador_de_decisão
Transações Financeiras	transações_financeiras
Tratamento da Informação	tratamento_da_informação
Tratamento de Dados	tratamento_de_dados
Tratamento do Conhecimento	tratamento_do_conhecimento
Trato de pessoas	trato_de_pessoas
Troca de Conhecimentos	troca_de_conhecimentos
Troca de experiências	troca_de_experiências
Troca de favores	troca_de_favores
- Troca de Informações - Troca de Informação	troca_de_informações
- Tropas Operacionais - Tropas ostensivas	tropas_operacionais
Unidade de Comando	unidade_de_comando
Unidade Penitenciária Penitenciária	unidade_penitenciária
- Unidades de Inteligência - Unidades	Órgãos_de_inteligência
- Unidades de Segurança Pública - Unidade Policial	Unidades_de_Segurança_Pública
Unidades Operacionais	unidades_operacionais
Via Oficial	via_oficial

APÊNDICE E - *CORPUS* TEXTUAL

**** *Entrevista_01

Eu não vejo muita seriedade na forma com que o conhecimento é tratado na organização. A gente não vê um feedback do que a Inteligência_de_Segurança_Pública produz, por parte dos Tomador_de_decisão, tem um distanciamento, então os Analista_de_inteligência produzem este conhecimento, é repassado para o Tomador_de_decisão, mas não tem um feedback a respeito deste conhecimento. Não vem um feedback positivo ou negativo do que é produzido, basicamente. Eu vejo que a base da polícia não tem, não leva muito a sério, o conhecimento produzido. Voltando àquele assunto, a Inteligência_de_Segurança_Pública ainda tem um estigma, eles não têm, não levam com seriedade aquilo que a Inteligência_de_Segurança_Pública produziu, são tipo letras mortas. É lógico que hoje em dia, devido a vários fatores é que a Inteligência_de_Segurança_Pública tem conseguido alcançar, vem ganhando mais repercussão, mas eu vejo que os colaboradores da base da instituição, principalmente, não levam muito a sério o que a Inteligência_de_Segurança_Pública produz. Não vejo valorização pela entidade devido a experiência_pessoal, formação ou experiência_profissional. O Agente_de_inteligência se dedica, é um soldado solitário ali, mas não tem valorização alguma por parte da instituição. A instituição raramente investe naquele Analista_de_inteligência, eu vejo que o Analista_de_inteligência por si só procura se atualizar e buscar novos meios de informação porque a Inteligência_de_Segurança_Pública, a instituição em si, não investe no servidor não. Não existe programa_de_treinamento para novos_colaboradores. Pelo menos na época em que eu trabalhei em um Órgãos_de_inteligência em si, é feito recrutamento, não sei como é feito este recrutamento por parte da chefia e não, eu não passei por nenhum treinamento por parte do Órgãos_de_inteligência em que eu trabalhei, e sim por parte de Brasília, que tem um cursos_de_inteligência, mas de um Órgãos_de_inteligência assim que eu trabalhei não. Não passei por nenhum treinamento não. Eu vejo que a forma como os colaboradores são convidados a opinar nas decisões e direcionamento da Órgãos_de_inteligência vai muito da confiança do Tomador_de_decisão. Se o Tomador_de_decisão tem algum Analista_de_inteligência que ele confia mais, ele procura direcionar determinados serviços para aquele Analista_de_inteligência. Não é feito, não é reportado por exemplo, a um grupo esses serviços. Eu vejo mais aquele link pessoal entre o Tomador_de_decisão e um Analista_de_inteligência específico, não tem muito profissionalismo naquilo, seria mais pessoal, depende do nível de confiança do

Tomador_de_decisão e daquele Analista_de_inteligência que ele confia. Com relação à geração de conhecimentos_explicitos na Órgãos_de_inteligência, é dado uma missão ao Analista_de_inteligência e o Analista_de_inteligência vai produzindo conhecimento e reportando isso ao Tomador_de_decisão, basicamente é isso, depende do nível que aquela decisão precisa, daí é reportado, basicamente isso. Eu não vejo esse Compartilhamento_de_conhecimentos classificados. Às vezes vejo um distanciamento na verdade entre essas instituições. Deveriam ter realmente uma aproximação maior. Não vejo esse Compartilhamento_de_conhecimentos. Eu não vi ocorrer esse Compartilhamento_de_conhecimentos na verdade. É lógico que hoje_em_dia estão criando alguns pontos_de_trabalho e ali tem sido colocado Polícia_Federal, Polícia_Civil, Polícia Militar, então ali dentro daquele local existe o Compartilhamento_de_conhecimentos. Eu não vi acontecer entre os Tomador_de_decisão das instituições entre Departamento_de_Inteligência_do_Estado_do_Paraná, entre Polícia_Militar, Polícia_Civil, eu particularmente não vi ocorrer. Desconheço também o critério utilizado para Compartilhamento_de_conhecimentos entre as Órgãos_de_inteligência. Não tenho conhecimento.

Os principais motivadores para o Compartilhamento_de_conhecimentos são políticos. Eu vejo uma motivação política, nada mais que isso. Se algo político interessante vai ocorrer, aí existe esse Compartilhamento_de_conhecimentos, em termos de Segurança_Pública mesmo. Seria mais ou menos cada um por si. Eu vejo que muitas vezes o ego é uma barreira grande para o Compartilhamento_de_conhecimentos. Muitas vezes eu tenho aquela informação, em vez de eu compartilhar, eu seguro porque aquela informação seria minha. Nossa! Informação! Ao invés de Compartilhamento_de_conhecimentos e valorizar, valorizar talvez não seja a palavra mas, para ajudar, seja Segurança_Pública, seja política, não, eu seguro aquela informação para mim, como se eu fosse a pessoa mais importante do mundo, e o que causa um distanciamento na verdade, o fim da informação. Então seria mais ou menos isso. Existe legislações para Compartilhamento_de_conhecimentos entre as Agência_de_Inteligência sim, mas eu não vejo tanta aplicabilidade, mas não me recordo o número nem das legislações. A tecnologia ajuda muito no Compartilhamento_de_conhecimentos na Órgãos_de_inteligência, mas também não vejo tanta aplicabilidade. Deveriam ter melhores meios de compartilhar isso de forma mais rápida. Eu ter acesso a Bancos_de_dados de outros Estados, coisa que ainda tem dificuldade de atualização desse Bancos_de_dados também. A tecnologia na verdade deveria ajudar, mas, a gente vê uma lentidão para este processo ocorrer. Vejo a burocracia e o ego como as maiores dificuldades para o Compartilhamento_de_conhecimentos entre as Órgãos_de_inteligência.

Ocorre esse Compartilhamento_de_conhecimentos se o Analista_de_inteligência, na verdade, ele criar uma rede dele de segurança, uma rede dele de pessoas que ele confia. O que deveria na verdade ser ao contrário. Se a agência faz parte de uma Redes_de_inteligência, esse Compartilhamento_de_conhecimentos deveria ser mais rápido, mas ainda esbarram na burocracia como ofício, papel e muitas vezes para o Tomador_de_decisão a velocidade é primordial. Então você esbarra em burocracias, você esbarra naquele formalismo e muitas vezes o Agente_de_inteligência se expõe, pedindo favores ali. Ah, vê um cadastro, vê alguma coisa e o Agente_de_inteligência na verdade está se expondo. O que deveria ser feito pela Agência_de_Inteligência, regulamentar isso melhor, então tem essa lentidão na verdade. Nossa! É primordial a Inteligência_de_Segurança_Pública trabalhando para o Tomador_de_decisão de forma veloz, sem burocracia. É fundamental para uma sociedade segura, para política, meios estratégicos. Fundamental!

O maior problema que eu vejo com a falta de Compartilhamento_de_conhecimentos é a lentidão mesmo, a demora. A demora para o Tomador_de_decisão tomar uma decisão de forma efetiva naquele momento. Esse acho que esse é o primordial defeito na produção_do_conhecimento. Certos conhecimentos têm que ser produzidos de forma rápida e essa demora acho que é grave. É primordial a integração_interorganizacional entre Órgãos_de_Inteligência no mesmo espaço_físico porque cada Agente_de_inteligência que ali está trabalhando, traz a sua realidade, suas experiências das suas instituições, mas também o profissional da sua Órgãos_de_inteligência, ele tem que ter um feedback para cima da sua instituição senão ele também fica isolado ali dentro daquele local. Então é fundamental juntar todos esses profissionais em um local só, é Polícia_Militar, Polícia_Civil, Polícia_Federal, Polícia_Rodoviária_Federal, Departamento_Penitenciário, mas aquele profissional ele tem que ter um feedback da sua Órgãos_de_inteligência também, sem ego, de forma rápida também. Ele tem esse feedback senão ele fica isolado ali e ele não consegue trazer as informações também da sua Órgãos_de_inteligência, daquilo que a sua instituição produziu dentro daquele local, que um Tomador_de_decisão maior. Nossa, é uma pergunta difícil, uma pergunta bem difícil a forma que ambientes_integrativos podem interagir com o princípio_da_compartimentação. De que forma eles podem interagir com o princípio_da_compartimentação? Então, aí precisa muito da diretriz que o Tomador_de_decisão está dando para aquela Órgãos_de_inteligência. Então, acho que fica muito com a diretriz que o Tomador_de_decisão quer, daquele local, daqueles Analistas_de_inteligência. Então aí que vai ver da onde ele pode compartimentar ou não. Basicamente isso, acho que depende muito da diretriz que está sendo imposta para aquela

Agência_de_Inteligência. Se não tiver diretriz, também é grave porque daí fica aquela produção louca de conhecimento, ninguém sabe o que precisa, o que não, então acho que eu vejo que depende muito da diretriz que está sendo imposta e colocada. Eu vejo, é uma ideia boa ambientes_criativos para influenciar na segurança e proteção do conhecimento_sensível. Acho que é fundamental ter esses ambientes_criativos porque ali como a gente já havia dito, ali estão várias Unidades_de_Segurança_Pública, então ali adentram várias informações e o Tomador_de_decisão pode se antecipar a fatos, tomar medidas que ele acha para bloquear determinadas ameaças, então é fundamental. A reciprocidade e a confiança são fatores importantes para o Compartilhamento_de_conhecimentos justamente por às vezes não ter uma regulamentação correta. É fundamental que o Analista_de_inteligência tenha a sua redes_de_segurança. A sua redes_de_segurança que ele vai confiar, que ele vai poder pegar uma informação que ele ache necessária. Então justamente por ele não ter uma legislação para tirar essa pessoalidade muitas vezes do Analista_de_Inteligência, então a informação por ele, ele consegue através da sua Redes_de_inteligência, dos seus feedbacks que ele tem ali. Basicamente seria isso. Eu acho que se todos os estados abrissem seus Bancos_de_dados para checagem de informações para as Redes_de_inteligência, acho que já seria fundamental para a tecnologia dar suporte à integração_interorganizacional. Eu vejo isso caminhando a passos lentos! Existem alguns Bancos_de_dados que podem ser consultados, mas às vezes há desatualização naqueles Bancos_de_dados, então acho que a nível de Inteligência_de_Segurança_Pública, acho que esses Bancos_de_dados deveriam ser compartilhados entre os estados e não ter essa divisão, essas barreiras. Não só entre os Estados, entre as instituições, seja Polícia_Federal seja Polícia_Rodoviária_Federal, às vezes uma Órgãos_de_inteligência tem determinada ferramenta_tecnológica, ela deveria compartilhar essa ferramenta_tecnológica com outras instituições. Tudo isso às vezes, seja no ambiente compartilhado ali, às vezes nem naquele ambiente onde às vezes estão Polícia_Rodoviária_Federal, Polícia_Federal, às vezes. O Polícia_Civil não tem acesso àquela chave, daí ele tem que ir lá pedir para o colega por exemplo da Polícia_Rodoviária_Federal. Ele vai consultar, sendo que aquele Analista_de_inteligência ele poderia produzir o conhecimento de forma muito mais rápida. Aquilo que a gente tinha conversado, produzir aquilo ali de forma muito mais rápida, então seria isso.

**** *Entrevista_02

Na organização que está ligada ao Inteligência_de_Segurança_Pública que eu trabalhei, o produto do conhecimento é tratado de forma muito pessoal e não institucional, ou seja, aquilo que é produzido, é mais a nível da pessoa. A pessoa que buscou, a pessoa que conseguiu, a pessoa que catalogou, a pessoa não diria classificou, mas a pessoa que te trouxe aquilo, que lapidou aquilo, que produziu aquele conhecimento e ele acaba não sendo tão institucional. Apesar do conhecimento ser trazido para dentro da Órgãos_de_inteligência, mas a forma como ele é trazido, de como ele é tratado, não é, pelo menos nos lugares onde por onde eu passei, não é muito institucionalizado. Os Agente_de_inteligência lidam com o conhecimento produzido da mesma forma. Acaba sendo até redundante o que eu vou falar, mas o trato com esse com esse conhecimento produzido, por ser pessoal, ele acaba sendo prejudicado porque como o entendimento daquele Agente_de_inteligência é que aquilo é um produto dele, porque foi ele que conseguiu, ele acaba tratando aquilo de uma forma muito particular, então o que acontece às vezes, quando o Agente_de_inteligência deixa uma unidade, em muitos casos ele acaba levando esse conhecimento, ele trata como uma propriedade dele, isso é bem prejudicial para as Órgãos_de_inteligência que são ligadas ao Inteligência_de_Segurança_Pública. São raros os casos em que o Gestor das Órgãos_de_inteligência valorizam essa experiência_profissional, experiência_pessoal ou a formação. De repente o Gestor_imediato até percebe e valoriza. Já tive oportunidade de trabalhar com Gestores que realmente valorizaram o trabalho do Agente_de_inteligência, mas acima dele, acima do Gestor_imediato, existe toda uma Órgãos_de_inteligência envolvida em si. A Órgãos_de_inteligência em si, ela não valoriza, porque ela não enxerga o Agente_de_inteligência como pessoa, como Agente_de_inteligência. Ele é só mais um número, tanto é que quando os Gestores mudam, os lá de cima, do alto escalão, são substituídos. Os que vem, por não entenderem e não conhecerem o indivíduo, não saberem da carga de experiência que ele traz de vida, e aquela que ele adquiriu dentro da Órgãos_de_inteligência, não vê isso e ele troca, ele faz uma troca de repente da equipe, tudo aquilo que esse Agente_de_inteligência e aquele grupo ali adquiriu de conhecimento, de experiência, aquilo se perde para a Órgãos_de_inteligência. Vai ser aproveitado em outro lugar para onde este Agente_de_inteligência foi. De repente não é mais nem Inteligência_de_Segurança_Pública, mas a entidade relacionada ao Inteligência_de_Segurança_Pública perde bastante com isso. Não há uma perspectiva de continuidade, são raros os momentos, e quando muda, principalmente governo, aquelas unidades, principalmente as mais periféricas, elas simplesmente são diluídas e todo aquele conhecimento, tudo aquilo que foi produzido por aquela equipe, pela aquela unidade, aquilo praticamente perdido porque se você dilui aquela equipe que produziu aquilo, e essa tratativa

desse conhecimento é pessoal, então cada um leva com você aquilo que produziu. Ou leva na cabeça, porque não teve tempo de documentar ou de registrar em algum sistemas por exemplo, ou se está em algum sistemas mas aquele sistemas é pessoal, aquele computador é pessoal, aquilo vai ser levado embora e talvez seja usado no outro lugar, de repente na polícia_convencional, mas a polícia da Inteligência perde aquilo ali. Olha, até existe programa_de_treinamento para novos_colaboradores, existem cursos. Os Gestores do alto_escalão estão sempre buscando trazer alguns cursos de outros estados, para poder contribuir na formação dos Agente_de_inteligência, mas pela demanda que o Paraná tem desse tipo de serviço, é pouco. Assim, é praticamente irrisório a disponibilidade de formação de curso para esse segmento que é muito importante. Demandaria muito mais cursos, muito mais preparação para esses Agente_de_inteligência. Eu trabalhei por muitos anos e, salvo aqueles Gestor_imedito, o Gestor_imediato que de repente abre espaço para você participar de alguma tomada_de_decisão, não é comum os colaboradores serem convidados para opinar nas decisões e direcionamentos da Órgãos_de_inteligência. É muito raro, estou pra dizer que, no geral, isso é inexistente. Não tenho conhecimento de uma gestão em que os Agente_de_inteligência, vamos dizer assim, do chão_de_fábrica, foram convocados para poder ajudar nisso. Eles são apenas operários que fazem aquilo que tem que fazer e as decisões ficam em um nível acima deles. Eu até volto um pouquinho naquilo que a gente já abordou sobre como é elaborado documentos de conhecimentos_explicitos. Tudo isso é gerado, não sei como é hoje, mas no período em que trabalhei em Órgãos_de_inteligência era muito pessoal, então o Agente_de_inteligência tinha lá um programa, tinha um computador, às vezes até particular mesmo, até o equipamento era particular, então ele produzia tudo aquilo, aquele conhecimento todo, aquilo ficava em um aplicativo ou em um programa_computacional dele, um *excel* por exemplo, e aquilo tudo era meio que particular. Apesar de o Agente_de_inteligência Compartilhamento_de_conhecimentos aquilo com a Órgãos_de_inteligência, mas era muito local. Então aquilo que eu falei antes, o Agente_de_inteligência terminou, foi extinta aquela Órgãos_de_inteligência, toda aquela documentação produzida por ele, salvo aquela que foi juntada em algum procedimento, aquilo ali é levado com ele. Sobre o conhecimento classificado, eu não consigo responder como é compartilhado entre as organizações porque o Compartilhamento_de_conhecimentos entre as Órgãos_de_inteligência fica em um nível mais alto, acima do meu, de quando eu participava das Órgãos_de_inteligência, mas esse Compartilhamento_de_conhecimentos, imagino eu, era algo sigiloso, era algo que atende as determinações legais para esse tipo de compartilhamento de documentos_de_inteligência, mas eu não sei precisar como é feito. Eu não sei qual o critério utilizado para

Compartilhamento_de_conhecimentos entre as Órgãos_de_inteligência porque eu nunca participei disso. Eu nunca participei de um setor, dentro das Órgãos_de_inteligência que tratavam disso. Existem pessoas lá dentro que fazem esses contatos interagências, interinstituições, então essas seriam as pessoas mais indicadas para falar sobre como é que é essa logística. Isso eu nunca participei então eu não posso falar. Na verdade, a motivação para Compartilhamento_de_conhecimentos conhecimento_interorganizacional ela é, assim como tudo que eu falei de produção, tudo aquilo pessoal, a motivação também é pessoal. É apenas um desejo do Agente_de_inteligência em fazer o trabalho dele, em colaborar com a instituição a qual ele pertence, então é muito pessoal. Não existe uma motivação que vem de cima, a motivação é muito particular. Ela depende de cada um, da capacidade de cada um, do desejo de cada um em contribuir para a Órgãos_de_inteligência a qual ele pertence. Quanto às barreiras para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional, isso aí, eu coloco isso na conta da, vamos chamar assim, da vaidade das instituições, cada Órgãos_de_inteligência quer ser detentora de conhecimentos, e enquanto você detém o conhecimento ou você Compartilhamento_de_conhecimentos, porque você entende que conhecimento é o que é compartilhado e pode ser usado, mas a vaidade das Órgãos_de_inteligência motivadas pelo interesse do Gestor, é na verdade porque o vaidoso é ele. Isso atrapalha muito; atrapalha essa interação e isso prejudica bastante no trabalho de Inteligência_de_Segurança_Pública. Existe legislação para Compartilhamento_de_conhecimentos entre as Agência_de_Inteligência, mas eu nunca li, eu nunca tive contato com isso, até porque nunca foi a minha área_de_atuação trabalhar na mediação_interagências, interinstituições, então eu não tenho conhecimento profundo sobre esse tema. A tecnologia é importantíssima no Compartilhamento_de_conhecimentos da Órgãos_de_inteligência. A partir do momento em que existe uma institucionalização da produção_do_conhecimento, a tecnologia seria o canal, seria um filtro, seria um meio que seria abastecido e o conhecimento não se perderia. Porque a tecnologia ia ser um local para onde você canalizaria toda a produção. Aí evitaria aquilo que a gente falou lá atrás, a produção não está canalizada para uma tecnologia, para um sistemas que é de uso de todo o sistemas, ele é pessoal. Então a tecnologia é muito importante, ela precisa ser implementada. E vem sendo né. Devagar ela vem sendo. É assim como uma pergunta anterior que a gente tratou com relação à vaidade, as Órgãos_de_inteligência acabam segurando informações, deixando de Compartilhamento_de_conhecimentos informações, pelo medo de estar colaborando com de repente ou informações que vão prestigiar demais uma Órgãos_de_inteligência em detrimento da outra que disponibilizou aquele conhecimento. Então isso seria o grande entrave no Compartilhamento_de_conhecimentos. Seria importante para a

Segurança Pública o efetivo Compartilhamento_de_conhecimentos entre as Órgãos_de_inteligência pela questão do retrabalho. Como o Compartilhamento_de_conhecimentos é bastante prejudicado, as Órgãos_de_inteligência da Polícia Militar, as Órgãos_de_inteligência da Polícia Civil, o Departamento_de_Inteligência_do_Estado_do_Paraná hoje tem Inteligência_de_Segurança_Pública até no Departamento_Penitenciário, hoje tem inteligência em tudo quanto é lugar. Só que isso tudo são ilhas que raramente se comunicam e que se houvesse essa comunicação, se houvesse um filtro onde tudo passasse, os retrabalhos e a despesa para o Estado seria muito diminuída porque hoje já percebi em várias situações, passei por várias situações em que várias Órgãos_de_inteligência estavam fazendo o mesmo serviço, investigando a mesma situação. Isso aí demanda o esforço de muita gente, o empenho de muito recursos_humanos e material e financeiro para tratar do mesmo assunto. Então isso aí seria diminuído bastante, drasticamente. Eu acho que o relacionamento_interpessoal seria potencializado com a integração_interorganizacional entre as Agência_de_Inteligência e instituições no mesmo espaço_físico, porque hoje a gente dá muito crédito para tecnologia, mas o ser_humano, as Redes_de_inteligência, elas são muito valiosas e a gente precisa resgatar isso, então se você coloca isso tudo no mesmo ambiente, isso potencializa, otimiza o trabalho de produção_do_conhecimento. Os ambientes_integrativos interagem com o princípio_da_compartimentação depende de muita maturidade daqueles que vão compor isso daí, porque a compartimentação demanda que os Agente_de_inteligência entendam que isso é uma forma de proteção, que isso é uma forma que vai manter uma Órgãos_de_inteligência blindada, ou menos, como formas de fiscalizar, de minimizar riscos, porque na questão de vazamentos por exemplo, então essa compartimentação da informação ela é fundamental, só que ela demanda muito isso, ela demanda uma maturidade profissional desses Agente_de_inteligência. Então se a gente consegue um ambiente em que isso é implementado com tranquilidade, isso aí favorece muito ao trabalho de Inteligência_de_Segurança_Pública. O ser_humano tem potencial, tem potencial para debater, para conversar, para ter ideias e esta criatividade do indivíduo, do ser_humano, se bem tratada pelo Gestor, ela pode ampliar os horizontes, tanto para potencializar o Inteligência_de_Segurança_Pública em campo, como também com o serviço de proteção ao conhecimento que é produzido por ela, por aquela equipe, por aquela Órgãos_de_inteligência. A reciprocidade e a confiança são motivadores para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional. A gente tratou lá atrás de uma pergunta que falava o que motiva. Muito é isso, essa reciprocidade e confiança às vezes não acontecem. Às vezes uma Órgãos_de_inteligência ela só recebe pedido, só pedido, pedido,

pedido, pedido e quando ela pede não vem retorno, não vem reciprocidade, então isso desmotiva. Às vezes uma Órgãos_de_inteligência é muito eficaz em responder demandas de outras e quando ela pede não vem retorno, vem demorado. Então, essa dinâmica e essa relação sofrem com isso, com essa reciprocidade, então se você trabalha em uma Órgãos_de_inteligência e que você é demandado, quando você pede, quando você requisita alguma coisa, quando você faz um pedido de busca e recebe isso de volta, quando isso acontecer com você, quando você for demandado é importante esta reciprocidade, de você dar o retorno, um retorno bem feito, bem elaborado, bem trabalhado. O respeito para com a outra Órgãos_de_inteligência. Isso é muito importante. Esta reciprocidade é um fator de motivação bem importante. Vamos elencar um item especificamente, um sistemas pode ser exemplo de como a tecnologia pode dar suporte à integração_interorganizacional. Se houver um sistemas criado que esse sistema seja utilizado por todas as Órgãos_de_inteligência do Estado, por exemplo, Polícia_Civil, Polícia_Militar, Departamento_Penitenciário, todo mundo que se diz Inteligência_de_Segurança_Pública. Ah, eu sou Inteligência_de_Segurança_Pública, então beleza, você vai abastecer esse sistemas aqui, esse programa aqui, isso aqui será o filtro do Paraná, tudo vai passar por aqui, então essa tecnologia, esse sistemas, esse aplicativo, seja lá o nome que vai se dar para isso, ele é uma ferramenta de suma importância o trabalho de Inteligência_de_Segurança_Pública.

**** *Entrevista_03

O conhecimento é tratado na Órgãos_de_inteligência de forma individual para consumo próprio. Dentro da Órgãos_de_inteligência, ela nos usa, pode até ter a boa vontade de montar Inteligência_de_Segurança_Pública e tentar Compartilhamento_de_conhecimentos, porém esse Compartilhamento_de_conhecimentos só vai acontecer depois que exaurir a essência dela, as pessoas que tem o conhecimento não irão passar de imediato para outra pessoa fazer o serviço. É muito defasado, muito mal organizado. É quase que, é difícil falar, mas quase que não existe. É muito raro você ter uma experiência externa utilizada na nossa Agência_de_Inteligência. As pessoas muitas vezes têm a experiência_profissional que pode ajudar a Agência_de_Inteligência, mas ela não o fazem porque muitas vezes já saem da profissão que estão na iniciativa_privada para virem para a iniciativa_pública, fugindo dela. E a dinâmica da iniciativa_privada e da iniciativa_pública quando você trabalha é totalmente diferente. Na iniciativa_pública é mais difícil exercer essa experiência_profissional devido as várias secretarias, departamentos, secretarias, enfim. Eu acho que a valorização pela

experiência_profissional não é dada e é complexa a resposta porque a experiência_profissional, teoricamente não deveria vir para polícia. Se você tem... Em especial a carência da Polícia_Civil de profissionais, na parte de informática, na parte de mecatrônica, na parte de eletrônica, na parte de cibercrimes, que hoje está tão na moda, em segurança_da_informação, é muito pouco aproveitada. Muito pouco. Os novos colaboradores recebem um programa_de_treinamento, mas eu não sei se eu posso estar adiantando a questão, os colaboradores recebem um programa_de_treinamento, mas não usam. A otimização desses programa_de_treinamento, as pessoas muitas vezes recebem o programa_de_treinamento, mas o uso dele não é realizado. programa_de_treinamento é uma coisa, mas o uso dele é outra. De alguma forma, não dá para você dizer que não existe, porque tem alguma coisa. Mas a eficiência e eficácia não são direcionadas para o que é feito. Estou com dez anos de trabalho na polícia, a única vez que foi feito um convite para os Agente_de_inteligência opinarem nas decisões e direcionamentos da Órgãos_de_inteligência foi ano passado com o Rockembach, onde teve um programa_de_treinamento e participamos da elaboração do plano_estratégico respondendo as questões. Foi uma única vez que eu participei disso. Em dez anos foi a única vez. As solicitações de conhecimento já têm uma base boa na Órgãos_de_inteligência, mas é praticamente para nós, praticamente para consumo próprio do local de trabalho. Não tem esses conhecimentos_explicitos e conhecimentos_implicitos internos. Até existe algum Compartilhamento_de_conhecimentos deles, mas o Compartilhamento_de_conhecimentos não é realizado de forma geral. Então eles têm no nosso local sendo encaminhado, mas isso depende não só do conhecimento, depende de tudo. Você tem que gerar o conhecimento, você tem que armazenar, você tem que guardar, você tem que classificar, você tem que depositar, você tem que disponibilizar para o setor externo para os setores terem acesso. Pelo menos ali na Agência_de_Inteligência está este processo está andando, devagar, mas está. O conhecimento_classificado não é compartilhado entre as Órgãos_de_inteligência. Começa quando você vai avançando nas questões, a redundância é evidente. O Compartilhamento_de_conhecimentos existe depois que ele é exaurido na sua essência, ou seja, ele não vai trazer mais uma operação com visão ou vistas à mídia e coisa e tal para satisfação de ego pessoal ou coisa assim. Então o nosso conhecimento tem uma classificação, é conhecimento_classificado para você poder ter acesso e gerar este conhecimento, mas este Compartilhamento_de_conhecimentos nosso não existe. Não existe. Para não dizer que não existe, noventa e nove vírgula nove não tem. Com relação aos principais motivadores para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional eu volto a falar, a essência não é compartilhada. Por exemplo, as placas do Departamento_de_Trânsito, para eles a consulta de

placas em um monitoramento via câmeras não interessa porque a função do Departamento_de_Trânsito não é fazer investigação ou se utilizar destes dados, a não ser para controle de tráfego, o que seria no nosso caso, da polícia, que seria para fins de uma restrição_de_liberdade, prisão e coisa e tal. Então, não tem essa motivação para o Compartilhamento_de_conhecimentos. Dentro da própria polícia tem Bancos_de_dados que não acessamos, da nossa polícia e não acessamos, quem dirá acessar Bancos_de_dados de fora. E o que é acessado, você sabe, é tudo desatualizado, já não gera mais interesse. Dentro do meu ponto de vista, do zero à cem alguma coisa existe, mas a essência não, não tem isso. Sobre as principais barreiras para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional isso é amplo, bem amplo, mas uma das maiores barreiras é o ego. Ego entre os profissionais. Tendo ego você não consegue nem a parte material, que seria a disponibilização de meios técnicos para que ocorra essa informação, esse Compartilhamento_de_conhecimentos, porque ele não pode trafegar em ambiente livre, você tem que ter um Compartilhamento_de_conhecimentos, mas esse Compartilhamento_de_conhecimentos deve ter monitoramento. Não monitoramento, mas se você tem o usuário e senha, para que fique autenticado o que você pesquisou, para que se esta informação ocorreu, que seja detectada por quem a consultou e possivelmente vazou. Mas uma das principais barreiras para o Compartilhamento_de_conhecimentos que eu vejo é o ego. E dentro dessa parte do ego vem até a estrutura, o comprometimento_de_pessoal também, enfim. Existe legislação para Compartilhamento_de_conhecimentos entre as Agência_de_Inteligência, mas, tem o exemplo bem claro daquele que foi inaugurado agora, que se eu não me engano pelo Ministro Tarso Genro, aqui em Curitiba. Aquela coisa foi só inaugurada, o que que tem lá? Não tem nada. Então legislações existem, desde o Ministério_da_Justiça, as secretarias_estaduais, secretarias_municipais, mas elas não são efetivadas porque tem que ter convênio. Tem que ter convênio entre as partes e muitas delas, quando ocorre convênio, envolve a parte financeira e muitas vezes as pessoas, vou te citar um exemplo do que eu estou falando nesse esquema aqui. A falta de continuidade e a falta de projetos de Estado, e não de pessoas, e não de governos, porque acaba, mudou a administração, seja administração_estadual ou administração_municipal, o projeto foi largado, o projeto milionário não foi dado continuidade ao uso daqueles equipamentos que poderiam trazer. Existe a lei, foi implantado, mas não foi dado continuidade. Um dos motivos que volta a complementar as questões anteriores é isso, essa falta de planejamento, planejamento_de_estado, não de governo e nem de gestões, muito menos de pessoas. Se caso houvesse o efetivo Compartilhamento_de_conhecimentos entre as organizações, a população seria diretamente afetada, em termos de maior segurança, trazendo mais segurança para a população e a máxima

que falam no direito que vossa senhoria sabe muito bem, a sensação de punição causa muito mais efeito do que a própria punição. Então, se houvesse esse efetivo Compartilhamento_de_conhecimentos, seria muito mais fácil de você inibir possíveis delitos ou crimes, de todas as esferas. As pessoas pensariam antes de cometer alguma infração penal, crime, enfim. E isso a sociedade é quem ganharia. A integração_interorganizacional entre as Agência_de_Inteligência e Órgãos_de_inteligência no mesmo espaço_físico não ocorre, já é muito difícil. Por exemplo hoje o Departamento_de_Inteligência_do_Estado_do_Paraná tem uma mescla ali, uma heterogeneidade, tem o Departamento_Penitenciário, tem a Polícia_Civil e a Polícia_Militar. Quem é o Departamento_de_Inteligência_do_Estado_do_Paraná hoje aqui no estado do Paraná? Não é nada! Não tem Bancos_de_dados. Por quê? É muito difícil você colocar pessoas de maneira, de órgãos diferentes, de Órgãos_de_inteligência diferentes trabalhando juntas. Parece que quem pegar primeiro a informação vaza e passa para sua Agência_de_Inteligência fazer o serviço e deixar em detrimento a outra. E na verdade em detrimento da população e não do outro. É muito difícil. Voltando à questão anterior, se dentro da própria Agência_de_Inteligência, e eu sei que dentro da Polícia_Militar também tem Bancos_de_dados que uns acessam e outros não, dentro da Polícia_Rodoviária_Federal uns acessam e outros não... Então como é que vai ter Compartilhamento_de_conhecimentos entre Órgãos_de_inteligência se as próprias Órgãos_de_inteligência não conseguem. Eu fiz quatro ofícios para ter acesso a um determinado Bancos_de_dados do Departamento_Penitenciário, não consegui. Então, é muito difícil. No meu ponto de vista não tem esse Compartilhamento_de_conhecimentos. É difícil, Deus o livre. Os ambientes_integrativos poderiam interagir com o princípio de compartimentação, deveria ter um órgão que determinasse, ou de uma forma geral, onde todos pudessem contribuir. Interagir no seguinte sentido, você alimenta a Bancos_de_dados, seja de arma, de veículo, de prisão e que todos pudessem compartimentar. Só que o Estado tem as suas deficiências. Muitas vezes faltam pessoas qualificadas ou com cursos direcionados para que ocorra e faça essa compartimentação. Não é fácil não. não é fácil. A reciprocidade e a confiança no Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional é básico. Essa reciprocidade que eu falo muitas vezes é mais pessoal do que profissional. A mesma coisa, via de mão única só existe em pista dupla. Essa confiança que deveria ser profissional e não pessoal; essa reciprocidade que deveria ser profissional e institucional é a mesma coisa. A confiança vem junto da reciprocidade, você me ajuda e eu te ajudo. E a confiança de você saber aproveitar aquela informação, aquele conhecimento e não o usar para consumo próprio, como muitas vezes acontece. A tecnologia é básica para dar suporte à integração_interorganizacional. Tem e deve

existir. É muito fácil dispor, basta querer. Tem várias e várias formas de integração_interorganizacional, a tecnologia permite isso hoje e permite de maneira segura fazer isso. O software ou hardware são administrados por pessoas, as quais essas sim têm vontade própria, o hardware não. Então a tecnologia está ali. Meu Deus, hoje tem uma infinidade de tecnologia que permitem dar suporte, interagir, colocar organizações para falarem juntas e ao mesmo tempo, de maneira quase que online, fazer uma otimização, até na velocidade da busca pela informação, porque muitas vezes a gente precisa disso. Para mim é básico. A tecnologia é básico e está disponível, só que ela tem um custo também. Esse que é um dos entraves, mas que existe e pode sim, de maneira bem tranquila, dar este suporte na integração_interorganizacional.

**** *Entrevista_04

Acredito que toda Agência_de_Inteligência, inclusive a que eu pertenço, tem um setor de tratamento da informação, tanto para produção quanto para o recebimento dessa informação, e o Compartilhamento_de_conhecimentos. Então nós temos setores que trabalham com análise_de_informações, que basicamente são as informações que vem de fora de outras Agência_de_Inteligência, e são transformadas em conhecimento; e também temos a produção_do_conhecimento, que são informações que são geradas dentro da própria Agência_de_Inteligência e que nós mesmos produzimos. Então o conhecimento é tratado na organização através de operações_de_inteligência, de busca ou de coleta de dados, que são realizadas através de uma metodologia, que é a utilizada por meio do padrão mesmo do Sistema_Brasileiro_de_Inteligência, a doutrina que é aplicada pelo Sistema_Brasileiro_de_Inteligência mesmo. Com relação a experiência_pessoal, formação e experiência_profissional a gente já começa a entrar um pouquinho nos detalhes, como na prática as coisas fogem um pouquinho do que a própria legislação de Inteligência_de_Segurança_Pública pressupõe. De forma geral, a área de Inteligência_de_Segurança_Pública te proporciona muitas oportunidades na sua formação enquanto Agente_de_inteligência, então se você demonstra um certo interesse para buscar conhecimento, numa área específica, ou uma parte mais técnica, você vai conseguir esse espaço e algumas pessoas que já trazem uma bagagem, por exemplo, um conhecimento de alguém que já trabalhou muito tempo com organizações_criminosas, ou alguém que já trabalhou com um tipo de crime de investigação_criminal específica, muitas vezes é recrutado para trabalhar nessa Agência_de_Inteligência. Por outro lado, eu acho que falta um pouquinho de atenção na própria

área de gestão, de conhecer um pouco melhor o perfil de cada pessoa que trabalha ali dentro, porque uma vez que você desempenha um bom trabalho, numa área específica, já se presume que você só faz aquilo e aí você tem outras coisas a contribuir no trabalho que não são vistas, até por conta do volume de trabalho que a gente tem. Então eu acho que essa parte de Recursos humanos não é muito bem aproveitada, no sentido de conhecer melhor o que cada profissional tem para oferecer. Acho que ele deveria ser um pouco mais explorado e não simplesmente você adotar um pressuposto de que a pessoa tem um conhecimento só e trabalhar só aquele. Para você trabalhar numa Agência de Inteligência, pelo menos a nível de Paraná, e o que observo de contatos que eu tenho com outras Agência de Inteligência no resto do país, o mínimo que você precisa ter de treinamento é um curso básico de iniciação à Inteligência de Segurança Pública, que é o famoso Curso de Introdução à Atividade de Inteligência. Esse é o curso básico para você se familiarizar com a própria Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública, pra você passar a diferenciar o que que é um dado, uma informação, conhecimento e você passar a tratar o próprio vocabulário e a sua prática diária, porque a maioria de nós somos policiais que trabalhamos com investigação criminal antes de entrar nesse mundo da Inteligência de Segurança Pública, então é muito difícil você desassociar isso no começo. Então pelo menos o Curso de Introdução à Atividade de Inteligência é o básico que todo mundo deve ter para trabalhar nas Agência de Inteligência e posteriormente, como eu falei para você, existe uma gama de cursos, das mais diversas áreas que você pode se especializar, na parte de Análise de informações então você vai seguir esses cursos mais voltados para Análise de informações; se você for para operações de inteligência ou para a contrainteligência vai ter cursos específicos, e existe um calendário que basicamente é compartilhado a partir do Ministério da Justiça, oferecido para os Estados e isso vai gerando também um Networking dos Agente de inteligência, o que é muito interessante. Mas a nível de Paraná, especificamente, ou ao nível da minha Agência de Inteligência especificamente, a gente ainda está muito dependente desses cursos de nível Federal. A gente não tem tanto programa de treinamento gerado pela própria equipe que trabalha aqui, muito embora a maioria tem capacidade de fazer esses programas de treinamento ou até entre a gente, a gente pudesse compartilhar um pouco mais de conhecimento. E isso não tem acontecido, está sendo uma coisa mais verticalizada e agora inclusive por conta da pandemia, está tudo parado. Sobre os Agente de inteligência serem convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da organização, aí já é um pouco mais complicado. A gente tenta primar pela imparcialidade. Você está ali para assessorar, o seu relatório, o conhecimento que você produz é para assessorar o

Tomador_de_decisão. Então a gente busca o que? É trabalhar o dado, a informação e gerar um conhecimento imparcial, mas que seja um reflexo mais resumido possível, mais trabalhado possível de um fato que seja relevante para este Tomador_de_decisão. Na prática, por outro lado, muitas vezes isso acontece a nível informal. Porque uma coisa é o papel que você produz e este papel também não deixa de ter o seu viés, porque todo conhecimento ele serve a um propósito, no meio da Inteligência_de_Segurança_Pública, pelo menos a nível estratégico e político a gente observa isso. Então é muito conversado a nível pessoal, com chefia e com colegas de trabalho para você pensar a forma como você vai trabalhar este conhecimento e para quem ele vai ser Compartilhamento_de_conhecimentos. Então isto dá um direcionamento em seu trabalho. Eu acredito que, seja no trabalho de Inteligência_de_Segurança_Pública ou não, essa busca pela imparcialidade é impossível. É uma utopia que a gente não alcança, então o trabalho ele é direcionado sim. A gente tem que inclusive começar a pensar um pouco mais sobre isso na inteligência, porque a gente assume, presume que está sendo impessoal e isso não acontece, isso tem que ser um pouquinho mais trabalhado na área de inteligência. Então depende da relação que você tem com a sua chefia, depende da relação que você tem com seus colegas de trabalho, para quem que você está produzindo esse conhecimento. Muitas vezes a chefia não quer saber sua opinião, fala: produza este conhecimento e coloca esse dado porque eu preciso Compartilhamento_de_conhecimentos. Você não sabe para quê, para quem e para onde vai. Agora, dependendo da situação, se é algo mais sensível, se é algo que você tem conhecimento mais específico, a chefia costuma sentar com o Agente_de_inteligência, com a gente, ou com o Analista_de_Inteligência e você vai direcionar junto com a chefia esse conhecimento, para ver como ele vai ser difundido. A gente segue o padrão do Sistema_Brasileiro_de_Inteligência, de classificação de documentos e a forma como ele vai ser produzido. Ele tem um material que é produzido para dentro das Agência_de_Inteligência, eles são internos e cada Agência_de_Inteligência trabalha isso na sua forma. Nós temos uma doutrina própria ali dentro, tem material que não vai sair dali que é só para efeito de Bancos_de_dados, para arquivamento, então a gente tem alguns relatórios internos que fazemos ali bastante informais até, é só pra efeitos de arquivamento de conhecimento próprio. Quando ele passa a ser compartilhado, a gente já vai produzir relatórios_de_inteligência, e ele tem todo um processo de Compartilhamento_de_conhecimentos que vai depender de para onde ele vai, como ele vai ser compartilhado e ele tem um padrão, dizendo a referência, ao que ele se refere, se tem algum conhecimento produzido anteriormente ou não, ou se para quais Agência_de_Inteligência ele será compartilhado. E uma terceira forma de produção de conhecimento é um relatório_técnico, esse é um pouco menos utilizado, mas ainda assim ele

existe, é um setor de análise_de_informações que trabalha com ele e é um relatório que vai servir como provas em inquéritos_policiais. Por exemplo, quando alguma Unidades_de_Segurança_Pública necessita do apoio de uma Agência_de_Inteligência, que geralmente tem um conhecimento que as Unidades_de_Segurança_Pública comuns não têm, eles fazem um pedido formal que vai ser apenso ao inquéritos_policiais, e então a Agência_de_Inteligência retorna com o relatório_técnico. E aí? Por que isso existe? Para preservar a identidade dos policiais que trabalham numa Agência_de_Inteligência, que eles não podem ficar sendo chamados para audiência o tempo todo e se expondo e expondo a identidade para pessoas envolvidas no processo_criminal. Então geralmente tem pessoas específicas que assinam esses relatório_técnico, que eles precisam ser assinados, e que vão ser incumbidas de se expor nas audiências ou qualquer fase do processo_penal que eles forem requisitados. Basicamente, o conhecimento_classificado na verdade vai depender da classificação dele. Existem níveis de classificação e têm documentos que são simplesmente restritos e não saem do meio das Agência_de_Inteligência, e aí têm níveis de credenciais de pessoas que podem acessar, seja só a chefia ou autoridades políticas inclusive, tudo definido pela lei que instituiu o Sistema_Brasileiro_de_Inteligência, acho que ela é de 1999, eu não lembro o número dela agora, mas está tudo explicado certinho lá, e ela vai desde pessoas do alto escalão do executivo, do Governo_Federal, Forças_Armadas, enfim, até chefes e funcionários da Segurança_Pública que têm níveis de acesso diferentes a essa informação. Então para cada tipo de informação, um relatório diferente é compartilhado e você compartilha só o nível de informação que a pessoa precisa ter acesso. Os critérios utilizados para Compartilhamento_de_conhecimentos entre as Órgãos_de_inteligência, na minha opinião, são muito subjetivos. Existe a possibilidade de outras Agência_de_Inteligência ou de Unidades_de_Segurança_Pública ou de outros órgãos do governo ou mesmo a sociedade_civil_organizada fazerem pedido de informação ou de conhecimento para as Agência_de_Inteligência, e o diretor, a direção dessa Agência_de_Inteligência vai analisar esse pedido e vai dizer o que ele pretende compartilhar e o que ele não pretende. A própria legislação que institui as Agência_de_Inteligência respaldam essa decisão porque, por se tratar de informação de inteligência, de conhecimento, a gente não é obrigado a compartilhar tudo com todos, então existem níveis de credenciais que tem que ser atingidos ali para que informações possam ser Compartilhamento_de_conhecimentos. Então da mesma forma, quando informações vão para inquéritos_policiais, por exemplo, não é todo tipo de informação que é fornecida. São informações que vão servir aquele propósito da Órgãos_de_inteligência que pediu, por exemplo. E entre Agência_de_Inteligência, geralmente são feitos pedidos de busca, que é o nome do documento utilizado e as respostas vem em forma

de relatórios_de_inteligência com as informações pertinentes, mas tudo passa por um crivo ou da contrainteligência, que vai avaliar os efeitos que essas informações vão ter se cair em mãos erradas por exemplo, ou se o próprio órgão que está recebendo, como ele vai interpretar aquilo. São avaliados esses riscos que existem. Com relação aos motivadores para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional, acho que depende das Órgãos_de_inteligência que estão envolvidos, mas de forma geral a gente pensa que as Agência_de_Inteligência existem para o bem comum da sociedade, afinal de contas são partes, não só de Sistema_Brasileiro_de_Inteligência, mas também contém órgãos de Segurança_Pública ali dentro. Então desde o nível de segurança_nacional até Segurança_Pública, a gente passa pelo nível político, nível estratégico, nível operacional pensando no bem comum da sociedade, na proteção, na incolumidade das pessoas e das propriedades. Então o objetivo maior é esse. Você tem uma espécie de cooperação, e a gente lembra até que os comitês de Segurança_Pública que fazem parte do Sistema_Brasileiro_de_Inteligência, não envolvem só órgãos de Segurança_Pública, nós temos outros órgãos_públicos, nós temos sociedade_civil_organizada que fazem parte também, muito embora existam projetos hoje tramitando para mudar esse comitê e ele vai se tornar muito mais reducionista e inclusive vai retirar a sociedade civil do Sistema_Brasileiro_de_Inteligência, se ele passar. Mas o objetivo é não só a proteção, o Compartilhamento_de_conhecimentos, de informações pensando no bem comum da sociedade, mas também você pensar no controle, no sistemas de controle da Inteligência_de_Segurança_Pública, a própria lei do Sistema_Brasileiro_de_Inteligência prevê que Inteligência_de_Segurança_Pública tenha um controle externo, até porque senão a gente corre risco de voltar a tempos sombrios de um passado meio recente que a gente viu não só no Brasil, mas em nível geral, mundial, a Inteligência sendo usada para fins escusos. Com relação as principais barreiras para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional hoje, infelizmente, em nível de Inteligência_estratégica, que é o que a gente tem feito, eu percebo que a nível de Paraná e a nível de Ministério_de_Justiça, sobre Compartilhamento_de_conhecimentos, o que a gente vê em termos de Segurança_Pública, o que tem impedido um bom Compartilhamento_de_conhecimentos é o ego dos dirigentes, para ser muito sincero com você, a gente está muito mais preocupado com quem apresenta os resultados, do que com os resultados em si. As Agência_de_Inteligência que deveriam viver no anonimato e não deveriam aparecer, criaram um mundinho a parte, um submundo que não aparecem no noticiário e não vai aparecer para a sociedade em geral ver, mas que tem os seus escalonamentos também e que as pessoas precisam mostrar algum tipo de serviço para ter algum tipo de reconhecimento na

própria instituição ou para ter possibilidades de promoções nos cargos, ou de conseguir um cargo em Brasília, onde seja, principalmente depois da criação da Secretaria_de_Operações_Integradas, muita gente querendo ser mobilizada para trabalhar fora, diária compensa, é muito legal, o trabalho é excelente, possibilidade de especialização na área surge muito mais para quem está lá do que para quem ficou, mas nisso acho que se perde muito, se perde no Compartilhamento_de_conhecimentos; por que você não vai ensinar o teu colega ali do lado ou da outra Agência_de_Inteligência aquele conhecimento que pode te colocar lá e deixar ele para trás. Então você acaba concentrando muito o conhecimento numa pessoa só, em um órgão só, e aí nisso a sociedade perde, a Segurança_Pública perde. E uma outra questão também, infelizmente, que existe, e aí já mais a nível de Inteligência_de_Estado é o viés político. A gente percebe bastante com mudança de governo, não vou falar sobre um governo ou outro especificamente, trabalhei na área de Inteligência_de_Segurança_Pública no governo anterior e nesse e eu percebo, porque é uma das funções da Inteligência_de_Segurança_Pública servir a Inteligência_de_Estado, então a gente tem que aceitar isso também, saber que a gente faz parte dessa dinâmica, mas nos bastidores a gente vê muita coisa acontecendo que é para proteger conhecimento de um determinado político ou órgão específico do governo e aí você acaba não compartilhando isso com uma outra Agência_de_Inteligência, que a gente sabe que é ligado ao assessor fulano de tal, e ele não pode saber de alguma coisa especificamente. Então, nisso acho que muita coisa se perde sabe, muita coisa de qualidade que a gente podia estar utilizando no crescimento da própria Inteligência_de_Segurança_Pública, acho que se perde. De legislação sobre o Compartilhamento_de_conhecimentos o Sistema_Brasileiro_de_Inteligência tem a lei que instituiu, que se eu não me engano é de 1999, e aí tem alguns outros decretos também que foram regulamentando algumas lacunas. E a nível de estado, temos legislações que instituem, por exemplo, uma Agência_Central_de_Inteligência, porque tudo é muito baseado em hierarquias, para você saber o caminho da informação. Então nós temos uma Agência_Central_de_Inteligência, ligada ao governo do Estado, a Secretaria_de_Segurança_Pública, ela tá acima de qualquer órgão policial que é o nosso Departamento_de_Inteligência_do_Estado_do_Paraná hoje, Departamento_de_Inteligência_do_Estado_do_Paraná. Então informações que venham de fora hora do estado, primeiro vão passar pelo Departamento_de_Inteligência_do_Estado_do_Paraná, para depois chegar as outras Agência_de_Inteligência e aos Núcleo_de_Inteligência no resto do Estado por exemplo. Nós temos leis e decretos regulamentando isso. Eu não vou lembrar agora exatamente quais, mas eu posso inclusive fazer uma pesquisa mais aprofundada e a gente pode compartilhar figurinha,

mas eu acho que você tem isso mais esquematizado do que eu. O maior retorno que a Segurança Pública teria com o efetivo Compartilhamento_de_conhecimentos entre organizações eu acho que seria a própria práxis da Segurança Pública mesmo. Hoje, para ser bem sincero, um pouco antes de chegar aqui conversar com você, eu me atrasei um pouco, porque eu estava atendendo um colega de trabalho aí da tua cidade, e essas trocas se dão muito a nível pessoal, infelizmente, porque na Inteligência_de_Segurança_Pública, embora na teoria seja muito bonito o caminho_da_informação e por onde vai, para onde vêm, os níveis de classificação e tal, hoje a Inteligência_de_Segurança_Pública no Brasil ela é feita a nível pessoal. Se você não conhecer um fulano lá no Estado que você precisa informação, lá na cidade de onde você precisa daquele dado, você não sai do lugar. Então muitas vezes o Agente_de_inteligência, ele é o cara que tem mais contato e não necessariamente o cara que tem mais conhecimento técnico na área, esse é o melhor Agente_de_inteligência. E aí eu estava conversando com esse colega, ele me pedindo algumas informações, que para nós no mundo da Inteligência_de_Segurança_Pública é muito básico, é muito fácil de acessar, mas para pessoa comum, o Investigador comum que tá lá na Delegacia precisando resolver a bronca, resolver a investigação dele, ele não tem esse acesso. E aí eu estava explicando algumas partes técnicas para obter essa informação que ele precisava, e aí eu falei assim: se você precisar de um apoio de fato aí passo a passo, faça um ofício para Agência_de_Inteligência e a gente fornece este apoio, a gente vai até aí se precisar, ou a gente faz uma vídeoconferência, só para formalizar, porque você precisa colocar isso no inquéritos policiais, e ele não sabia que existia uma Agência_de_Inteligência, ou seja, um cara que está há pelo menos seis anos na polícia, porque eu fui instrutora dele em 2014 na Escola_de_Polícia, e foi assim que ele conseguiu meu contato, então infelizmente as informações são tão compartimentadas dentro das Agência_de_Inteligência como também das Agência_de_Inteligência para fora, o que eu acho que é a parte mais importante que está faltando a nível de Inteligência_de_Segurança_Pública, esse Compartilhamento_de_conhecimentos com as Órgãos_de_inteligência que estão ali na ponta, que estão precisando resolver os problemas e que não estão conseguindo. Então muitas vezes a gente tem ali o mundo de informações, eu brinco que eu não sou Agente_de_inteligência, sou fazedor de planilhas porque eu passo o dia todo compilando conhecimento e jogando ali, arquivando, fazendo Bancos_de_dados e aquilo na mão de um Investigador que precisa fazer uma prisão auxiliaria muito, e isso não tá acontecendo. Então acho que o maior benefício seria realmente fazer a Segurança Pública se integrar, e caminhar, e resolver os crimes, e proporcionar uma Segurança Pública maior a população. Eu acho que a integração_interorganizacional entre Agência_de_Inteligência e Órgãos_de_inteligência no

mesmo espaço físico seria essencial para o Compartilhamento_de_conhecimentos. Eu acho que já houve um projeto, inclusive da gestão atual da nossa polícia, de tentar criar Núcleo_de_Inteligência nas subdivisões. Esbarrou no outro ponto que eu falei anteriormente, na questão de vaidade, aí a gente volta a falar de falta de estrutura na própria polícia, falta_de_efetivo, mas a ideia seria que pelo menos cada Subdivisão_policial tivesse o seu Núcleo_de_Inteligência e que ele fosse autônomo, que ele trabalhasse especificamente com a Inteligência_de_Segurança_Pública e tivesse esse corpo_técnico que eu falei para você, que eu mencionei, que a pessoa que produz um relatório_técnico, que vai estar ali dando a cara a tapa nas audiências, no auxílio de um Investigador e fazendo essa parte, eu acho que seria o ideal e essencial para que os trabalhos de investigação pudesse andar com mais celeridade e com mais robustez de provas também, para a persecução_penal ser mais efetiva. Mas infelizmente isso tem esbarrado na falta_de_efetivo, na questão de vaidade, porque daí o mesmo cara que tá no Núcleo_de_Inteligência tem que estar ali no plantão, ele tem que estar fazendo alguma outra coisa na Delegacia, e aí ele acaba servindo a dois senhores porque ele tem um Delegado Subdivisão_policial dele ali dando ordem para ele, daqui a pouco chega uma demanda da direção da Agência_de_Inteligência daqui de Curitiba e aí ele não consegue lidar com tudo isso, é muita coisa. Então acho que tem que pensar melhor nessa descentralização, como seria isso, como seria a estrutura. Mas a ideia para mim, hoje eu acho que é o modelo ideal de funcionamento das Unidades_de_Segurança_Pública ambientes_integrativos podem interagir com o princípio_da_compartimentação desde que se tenha uma boa gestão, não só de Recursos_humanos, mas também uma Gestão_do_Conhecimento e com uma direção ou uma subdireção local, porque não adianta ter, por exemplo um Órgãos_de_inteligência centralizador, uma Agência_Central_de_Inteligência aqui em Curitiba e não saber o que está acontecendo aí em Maringá. Então você precisa de um bom Gestor, você precisa de uma equipe de Analista_de_inteligência que saiba o que está acontecendo, que tem as suas pastas específicas, e aí ele vai pedir informações para o Órgãos_de_inteligência específico, porque a integração_interorganizacional tem que existir. Não é só botar um monte de polícia numa salinha, uma meia dúzia de um monte de computador super turbinado para o cara e querer o resultado. Isso não é Inteligência_de_Segurança_Pública. Inteligência_de_Segurança_Pública, principalmente hoje em dia, diante de todos os empecilhos que a gente tem, as dificuldades com a obtenção de informações, de quebra_de_sigilo, procedimento_judicial, até porque a Inteligência_de_Segurança_Pública se for partir para esse lado vai ter que fazer inquéritos_policiais, vai ter que fazer papel e aí a gente já começa a ficar meio complicado no sentido da produção de prova. Se você não trabalhar a tua fonte humana também, se você

não trabalhar tua equipe como ser humano, como pessoa capaz de produzir alguma coisa e analisar e produção do conhecimento, a Inteligência de Segurança Pública não vai para frente, só o computador de vinte mil na sala de alguém ali não vai resolver problema nenhum. Como eu falei antes, eu acho que se não fosse a reciprocidade e a confiança não teria Inteligência de Segurança Pública no país hoje. Hoje a Inteligência de Segurança Pública, tanto a nível político, quanto a estratégico e de Segurança Pública tem se realizado, eu estou nessa área aí desde 2014/2015, tem acontecido a nível pessoal. E se você não conhece alguém, se você não confia, e para conseguir essa confiança na pessoa você tem que ceder também, não é você simplesmente pedir, pedir, pedir, e você nunca tem uma contrapartida. Se não fosse assim a gente não teria Inteligência de Segurança Pública no país hoje. A gente pode ter todos os sistemas possíveis, mas se alguém não alimentar, a gente não vai conseguir esse Compartilhamento de conhecimentos e aí eu acho que, infelizmente isso tem ficado só no nível pessoal, a gente não consegue institucionalizar ainda essa reciprocidade, esse Compartilhamento de conhecimentos, porque é aquela coisa, trocou a direção da tua Agência de Inteligência você já não confia mais em quem entrou ali. Se você confia num cara que está lá no Rio de Janeiro e ele está sempre Compartilhamento de conhecimentos com a Agência de Inteligência dele, trocou a Gestão, trocou equipe você já vai pensar duas vezes no que você vai fazer ali. Eu acho que a tecnologia é muito importante para o Sistema Brasileiro de Inteligência, mas ela sozinha não faz nada. A gente está muito mal acostumado com isso e o exemplo maior que a gente tem hoje é o Rede INFOSEG, é o único sistemas que faz a integração em nível nacional de informações. Eu posso te afirmar que eu acho que 30% só da Polícia Civil do estado do Paraná, por exemplo, tem acesso ao Rede INFOSEG, e eu estou chutando alto. E ainda assim se a gente pensar em nível de Agência de Inteligência, todas as Agência de Inteligência têm acesso a esse sistemas, a maioria é só para buscar informação. Tem muitos Estados que não estão alimentando o Bancos de dados e para alimentar Bancos de dados você precisa de gente, você não precisa de computador. O computador é a tua pecinha final ali, é um meio, mas você precisa de alguém que esteja alimentando, alguém que está ali fazendo. E aí eu vejo muito se falar em investimentos em software, investimento em desenvolvimento, investimento em Tecnologia da Informação, compra um negócio de outro país e traz tecnologia para cá e tal, sensacional. Mas a gente tá no nível em que as Agência de Inteligência ainda não conseguem preencher planilha de Excel para guardar informação que roda em qualquer computador, porque a planilha do Excel você abre depois em qualquer sistema de Bancos de dados, consegue importar para o que for, mas o que a gente está precisando é de gente para trabalhar esse dado,

porque a gente vive numa era hoje de Big_Data, são informações que a gente não consegue dar conta. Então beleza, os sistemas vão auxiliar nessa filtragem, para a gente trabalhar com isso, mas se não tiver o Analista_de_inteligência sentado ali para bater o olho e trabalhar aquilo, transformar aquele monte de coisa que o computador faz em um conhecimento e em tempo oportuno, porque um dos princípios_da_inteligência é a oportunidade, então só o computador não resolve, eu acho que a gente precisa investir também nas pessoas, é o que está faltando na Inteligência_de_Segurança_Pública hoje.

**** *Entrevista_05

Na nossa Agência_de_inteligência, atualmente, pouquíssimas pessoas têm noção do que seja conhecimento para começo de conversa. Para eles não é um processo, é tudo muito empírico e não existe nada sistêmico para fazer essa Gestão_do_Conhecimento; nem durante a fase inicial, nem durante o processo de construção desse conhecimento, muito menos Gestão e Compartilhamento_de_conhecimentos. Isso não existe. A experiência_pessoal, a experiência_profissional e a formação dos servidores não são valorizadas pela Órgãos_de_inteligência, principalmente, a maior parte da minha carreira eu estive em Órgãos_de_inteligência do interior, há 2 anos e meio estou na capital e são raríssimos os casos que foi feita alguma gestão de Recursos_humanos. Como nosso concurso é de nível superior, temos um leque muito vasto de informações acadêmicas quanto a essa Gestão. Esse emprego mais apropriado da mão_de_obra, também não existe. Você depende sempre de decisões muito personificadas da sua Tomador_de_decisão, a parte técnica quase nunca é levada em conta, o que acaba gerando até uma alocação errada de pessoas; pessoas que poderiam render muito mais em outras unidades, outras demandas, então essa valorização a priori pode até existir, mas é muito pouco. É insignificante em nível institucional! Sobre programa_de_treinamento para novos_colaboradores, existe um projeto, algo muito superficial que temos conhecimento, até daquela parte inicial da formação de inteligência, do Curso_de_Introdução_à_Atividade_de_Inteligência, eu sei que isso até é bem difundido dentro do Estado, só que logo ele enfrenta muito problema, porque às vezes esses Agente_de_inteligência têm, mesmo que a parte inicial do programa_de_treinamento, e não atuam na área. Aí volta no problema da questão anterior, e mesmo o pessoal que está lotado na Agência_de_Inteligência, você vê que de uns tempos para cá houve uma grande perda nesse sentido, de você pegar o Agente_de_inteligência, formar, para criar um projeto de trabalho, uma linha funcional. Isso também não existe. Houve tentativas muito pontuais, inclusive de

levar o projeto da Inteligência_de_Segurança_Pública para o interior e foi dada capacitação na época e foi tentado isso durante duas tentativas e, na época, não deu certo e hoje em dia eu acho que não tem nada em curso nesse sentido. Então essa formação_profissional é muito pontual. Não é estimulada ou difundida dentro da Agência_de_Inteligência em larga escala, de forma alguma. Quando houve o projeto mesmo, que era a ideia de você trazer pessoas do interior para ter a formação e voltarem como multiplicadores e até como a ramificação estrutural da Inteligência_de_Segurança_Pública no interior, porque bem ou mal mais de 50% dos problemas estão no interior, e o interior é uma área muito abandonada do Paraná. Durante a primeira tentativa, eu acho que das 22 Subdivisão_policial, uma ou duas conseguiram de fato fundar uma Agência_Local_de_Inteligência, mas logo desapareceram. Na segunda tentativa que eu fiz parte, que foi mais ou menos no ano de 2014 ou 2015, se não me engano na época, quatro conseguiram algum tipo de enraizamento e hoje em dia elas já não existem mais, nenhuma das quatro. Então não existe mais isso, na minha Agência_de_Inteligência no interior, você tem profissionais muito bem informados, nos quais foram gastos recursos e demais fontes para formar este profissional, só que hoje ele tira plantão e digita Boletim_de_Ocorrência, está totalmente subempregado no quesito Inteligência_de_Segurança_Pública. A grosso modo, os Agente_de_inteligência não são chamados a opinar na Órgãos_de_inteligência, simples assim. A primeira tentativa que eu vi foi agora na última Gestão, que foi feito eu acho que é um plano, a tentativa de criar um plano_estratégico para a Agência_de_Inteligência, e pelo menos houve a tentativa de dar voz para a base se manifestar, mas eu não sei até que ponto isso teve inserção na base porque eram questionários disparados no e-mail funcional, eu não sei até que ponto os funcionários da base tiveram até interesse ou algum tipo de incentivo, não sei ao certo, para responder. Então não sei se deu certo ou não. Mas a priori 99,8 por cento das vezes a base, mesmo os profissionais mais novatos ou mais experientes, nunca são chamados a opinar; em plano_estratégico então nem se fale. Os conhecimentos_explicitos da Órgãos_de_inteligência são gerados com um empirismo absurdo, não existe padrão para nada. Vamos tentar traçar um paralelo com a Polícia_Civil de São_Paulo, lá você já tem um manual_de_procedimentos e modelos há muitos anos, acho que está na segunda ou terceira geração, da maneira que um Agente_de_inteligência recém chegado ou mais moderno, existe a tentativa de padrão, de criar um padrão, aqui não. Aqui você não tem padrão para nada. Há bem pouco tempo atrás, mesmo o ato de você confeccionar um flagrante ou você criar um ofício, era de acordo com a cabeça do Escrivão, de acordo com a cabeça do Agente_de_Inteligência que estava fazendo essa redação. Com a introdução de atividades_cartorárias, as informações acabaram ficando um pouco presas em templates, o que até gerou uma padronização, mas principalmente em nível de

execução, da coleta, de materialidade e autoria da atividade do Investigador. É totalmente empírico, vai da cabeça de cada um, não existe modelo, não existe padrão, não existe nada assim. Assim como você também não tem uma Gestão para produção, para proteção dessa produção, não existe uma política de backup, não existe uma política desse tipo de coisa assim. Os documentos são produzidos, assinados e impressos, anexados no inquéritos_policiais e acabou, simples assim. Mas preciso retomar isso, eu preciso criar um Bancos_de_dados para isso, sei lá, trabalhar com metadados, alguma coisa assim. Não existe, simplesmente não existe. Sobre o Compartilhamento_de_conhecimentos entre as Órgãos_de_inteligência de conhecimento_classificado, na verdade pouquíssimo material é classificado. Em nível estrutural de Polícia_Civil, a classificação dos documentos seria em nível de inquéritos_policiais, você pedir um sigilo, alguma coisa, mas isso é judiciário, não é muito nosso. Os documentos produzidos pelos Investigadores quase nunca são classificados, dentro da nossa da nossa Agência_de_Inteligência, dentro da minha lotação atual, que é uma Agência_de_Inteligência, todos os documentos até onde eu sei não são classificados. Existe falhas muito graves no armazenamento desses documentos e quanto a Compartilhamento_de_conhecimentos também, é muito falha, e muita das vezes é a destempo. O tempo da produção e da Compartilhamento_de_conhecimentos não existe, então acaba que esse documento às vezes nunca chega onde deveria chegar, e quando chega, ele chega atrasado. Infelizmente dentro da Polícia_Civil do Paraná tudo é muito personificado, então eu ajudo quem eu quiser. É muito centralizado na figura da chefia ou do Delegado_Chefe e tal, e acaba que não existe uma relação profissional, ela é muito pessoal, então eu difundo algo porque aquele profissional já me ajudou, eu difundo porque eu me dou bem com tal Agência_de_Inteligência, não é nada estrutural, não é nada rígido. Não existe um padrão. Tanto para que ocorra o Compartilhamento_de_conhecimentos ou não ocorra é uma questão quase egóica, quase um egoísmo. Para que ocorra o Compartilhamento_de_conhecimentos você tem que ter ou algum casos_de_grande_vulto, um caso_midiático, e aí de fato o ego, intenções e políticas são deixados de lado e é feito esse Compartilhamento_de_conhecimentos, mas no dia a dia tudo é muito pessoal, muito pessoal. Ah, eu vou Compartilhamento_de_conhecimentos com a Agência_de_Inteligência X porque o cara é meu amigo, ah, mas eu não vou porque a Órgãos_de_inteligência X agora trocou chefia e eu não gosto daquela pessoa. Então é mais ou menos essa pegada, é quase uma novela da Globo, não é nada profissional. A principal barreira para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional é o ego exacerbado, um egoísmo exacerbado, uma falta de conhecimento do que é público, do que é ser funcionário_público, de que nós estamos aqui pagos e mantidos pelo contribuinte e que a temos

que trabalhar para o público. A gente acaba sendo reduzido a picuinhas interinstitucionais, principalmente aqui no Paraná a briga entre Órgãos_de_Inteligência é muito forte, entre Tomador_de_decisão. Ah, eu não vou Compartilhamento_de_conhecimentos tal coisa porque eu vou derrubar essa bronca, eu vou conseguir solucionar esse crime, aí acaba que está todo mundo correndo atrás da mesma coisa, não é compartilhado essa informação, às vezes nenhum dos atores chegam à conclusão e é tudo muito egóico, é tudo muito egoísta. Você não pergunta, você nunca busca o bem da sociedade, mais ou menos assim a minha visão. Se existe alguma legislação para Compartilhamento_de_conhecimentos entre as Agência_de_Inteligência, eu desconheço. A própria regulamentação que fundou e tenta regulamentar a Inteligência_de_Segurança_Pública dentro do Paraná é muito recente. É um material muito escasso, eu não sei dizer se existe algum artigo naquele material que trata exatamente desse trato das informações, da produção, armazenamento e Compartilhamento_de_conhecimentos. A última vez que eu li essa normativa, essa legislação, eu não me recordo de ter visto nada sobre isso, mas pode ser que eu esteja desatualizado. O maior benefício que a Segurança_Pública teria com o efetivo Compartilhamento_de_conhecimentos entre as organizações é a efetividade, maior resultado prático das ações. A Polícia_Civil por exemplo, não tem tanta ligação direta com a rua, a Polícia_Militar tem muito mais capilaridade, muito mais inserção, então fazer esse casamento entre as duas instituições seria de fundamental importância. Tanto na polícia reativa, repressiva quanto numa polícia preventiva. Em todos os cenários a interconexão entre as Agência_de_Inteligência é fundamental. Não tem como hoje você pensar numa Segurança_Pública eficaz sem esse tipo de padronização, porque hoje em dia temos uma enxurrada gigantesca de informações a todo momento, se você não souber minimamente tratar essas informações, compilar, organizar, difundir para quem é de direito, vai ficar cada vez mais difícil fazermos Segurança_Pública no Brasil. Acredito que a integração_interorganizacional entre Agência_de_Inteligência e Órgãos_de_inteligência no mesmo espaço físico é uma boa medida, já existem alguns casos aqui no Paraná, o Fusion_Center lá na Secretaria_da_Segurança_Pública é um desses exemplos, existe até uma integração_interorganizacional do cone da região_sul, tem agente de Santa_Catarina, do Rio_Grande_do_Sul e do Paraná e, pelos relatos que eu ouço, está sendo proveitoso. Aqui no Departamento_de_Inteligência_do_Estado_do_Paraná também existe alguma tentativa, existe alguns problemas, mas eu acho que no frígir dos ovos é uma medida proveitosa. O grande problema mais uma vez é esbarrar nos egos. As Tomador_de_decisão, na maior parte da minha vivência no interior, aqui na capital eu tenho menos essa vivência, a maior parte dos problemas sempre se dá em nível de Gestão; entre as Tomador_de_decisão, não entre a base. Entre

Investigadores, Soldados, Sargentos e Subtenentes e por aí vai, geralmente a relação é harmônica, na medida do possível. Agora entre as Tomador_de_decisão, os egos nunca conseguem habitar o mesmo espaço e os problemas sempre emanam dali. Acredito que você dividir o mesmo espaço, se você dividir por temas específicos e você tiver um pessoal muito bem treinado, que consiga de fato absorver esses princípios_da_inteligência, mais uma vez tirando o seu ego de lado, isso pode interagir com o princípio_da_compartimentação. Não foi Compartilhamento_de_conhecimentos comigo, a pessoa tem que ter consciência, não foi porque não deveria ser, porque você não necessita saber disso. Buscar um profissionalismo acima de tudo. Porque ainda hoje se não Compartilhamento_de_conhecimentos comigo é porque ele não gosta de mim, ou porque tem alguma coisa pessoal comigo. Não, o motivo é técnico. Então acho que partiria muito desse programa_de_treinamento, você encucar uma mentalidade dentro desses Agente_de_inteligência que trabalharão nesse tipo de ambiente. A reciprocidade e confiança são fundamentais para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional. Fundamental. A partir do momento que existe aquele fluxo_informacional, a tendência é aumentar. Você acaba criando bons vínculos institucionais e não vínculos pessoais, e a gente acaba percebendo que Órgãos_de_inteligência que se falam e Compartilhamento_de_conhecimentos, dados, a tendência é sempre aumentar e não diminuir. Acho que o compartilhar tem que se dar este primeiro passo é de fundamental importância, e sempre tentar manter também isso de maneira estrutural, para que em alguns momentos, se houver um uma troca de Tomador_de_decisão, uma troca de governos, esses comportamentos, essa doutrinas não se dissipem e não mudem, porque é isso, tem que se perpetuar ao longo do tempo, não pode ser extinto. Vivemos nesse mundo contemporâneo, você tem uma crescente do fluxo_informacional em taxas absurdas, e já chegou ao ponto que o ser_humano não consegue fazer essa Gestão do fluxo_informacional sozinho, ele precisa da ajuda de softwares, de hardwares, protocolos de tratamento_de_dados. O ser_humano já está chegando num certo limite. Lógico que nunca a vamos poder substituir o fator_humano, mas o fator_humano, o bom fator_humano, treinado e bem ambientado, somado com a tecnologia, impulsiona potencialidades da Agência_de_Inteligência. Não existe um limite pré-estabelecido, mas o fato é que não conseguimos mais viver sem essa tecnologia. E também nunca podemos abandonar as velhas práticas, aquele feeling, aquela sagacidade_policial, o bom e velho Informante, o bom e velho fator_humano nunca pode ser deixado de lado, porque a tecnologia tem uma tendência a criar um vínculo, uma dependência, isso também pode ser ruim, então tem que trabalhar entre os dois mundos. Incentivar a tecnologia, mas sempre sem abandonar essa coisa mais romantizada da atividade_policial; senão um certo dia você tem uma queda de internet no país

inteiro, aí tudo para? Você não pode ficar engessado pela tecnologia, apesar de ela ser de suma importância.

**** *Entrevista_06

Estive em dois Órgãos_de_inteligência diferentes e cada um assim acaba tendo a metodologia um pouco diferente de trabalho. Dentro da estrutura do Sistema_de_Inteligência_da_Polícia_Militar que eu já trabalhei numa Agência_Local_de_Inteligência que era um pouco mais restrita e você acaba tendo muitas demandas que vêm de Agência_de_Inteligência de nível superior do Sistema_de_Inteligência_da_Polícia_Militar e Agência_Regional_de_Inteligência e Agência_Central_de_Inteligência do Sistema_de_Inteligência_da_Polícia_Militar. Então você trabalha muito sobre demanda, e também é você tem alguns assuntos correntes que são elencados já previamente, de interesse do Sistema_de_Inteligência_da_Polícia_Militar e que você acaba tendo que produzir esse conhecimento, quando acontece algum fato daquela natureza. Então, um exemplo assim é situação de confronto_armado de policial que acabe gerando lesão_corporal ou morte de alguém então, obrigatoriamente você já tem ali a obrigação de fazer e produção_do_conhecimento relacionado aquele fato, então você acaba sendo muito funcional. De uma maneira muito geral. Quando você tá nessas Agência_de_Inteligência de níveis mais, vamos colocar, inferiores, dentro do Sistema_de_Inteligência_da_Polícia_Militar. No Departamento_de_Inteligência_do_Estado_do_Paraná você acaba tendo, ficou um pouco diferente né, você lá é um órgão de assessoramento do Secretário_de_Segurança_Pública, então você trabalha com equipes mais heterogêneas né com Polícia_Militar, Polícia_Civil, em determinada época eu tinha até Departamento_Penitenciário que trabalhava, e que você acaba trabalhando de uma maneira um pouco diferente, e as demandas também de interesse da Secretaria_de_Segurança_Pública. Então você acaba trabalhando, talvez assim, no nível... poderia colocar no nível mais Inteligência_estratégica né, conhecimentos assim de uma abrangência maior né, se acaba pegando a abrangência estadual, o escopo de trabalho também é diferente. Enquanto muitas vezes, dentro de uma Agência_Local_de_Inteligência você tem interesse ali, a tua área de abrangência reduzida, os problemas acabam sendo muito locais. Em uma Agência_de_Inteligência como é o Departamento_de_Inteligência_do_Estado_do_Paraná, de acionamento da Secretaria_de_Segurança_Pública, você acaba tendo um feeling um pouco maior em relação ao tratamento do conhecimento, isso também varia muito de acordo com o

Órgãos_de_inteligência. Então assim, para você ter uma estrutura hierarquizada, você consegue ter alguma questão assim, até em termos de princípio_da_compartimentação. Em termos de segurança do produção_do_conhecimento né, a parte de segurança_orgânica, você consegue ter aqui de maneira um pouco mais controlada. A própria questão da, vamos dizer assim, do recrutamento dos Recursos_humanos que vão trabalhar com você, acaba também ficando no ambiente um pouco mais controlado. Já numa Agência_de_Inteligência em nível de Departamento_de_Inteligência_do_Estado_do_Paraná você acaba trabalhando com um público heterogêneo né, acaba talvez, assim, até que você estruture a equipe e que você acabe com isso, aí você acaba conhecendo as pessoas que estão trabalhando com você todo dia, e que essa questão do tratamento_da_informação acaba ficando um pouco mais delicada, até que você tenha essa confiança, esse conhecimento a respeito das pessoas que estão trabalhando com você. Eu entrei no Sistema_Brasileiro_de_Inteligência numa época em que assim, você não tinha tanto o curso_de_ formação, e esta questão do recrutamento acabava ficando muito mais atrelada a parte de confiança, a parte de idoneidade do profissional e assim, ainda que superficialmente, você visualizava um pouco se aquele profissional tinha o perfil; aí falando um pouco de Polícia_Militar, como a nossa atividade é muito ostensiva, às vezes você tem um Polícia_Militar que ele é bom na atividade_ostensiva, mas ele não tem o menor perfil para chegar na Inteligência_de_Segurança_Pública, então você acabava selecionando, dentre daqueles profissionais que você tem a sua disposição, aquele que você vê que tem um perfil um pouco mais discreto, que consegue controlar um pouco mais os seus impulsos, porque a Inteligência_de_Segurança_Pública é uma atividade de assessoramento, uma atividade de retaguarda. Muitas vezes você tem uma pessoa muito operacional, no sentido de querer prender, querer abordar, isso vai prejudicar... Depois disso, mais recentemente você acaba tendo o nivelamento em termos de capacitação profissional um pouco maior, a própria Secretaria_Nacional_de_Segurança_Pública acabou abrindo e dando a possibilidade de acesso a cursos né, o exemplo é o Curso_de_Introdução_à_Atividade_de_Inteligência, que basicamente hoje, quem entra no Sistema_Brasileiro_de_Inteligência ou ele já tem o nivelamento pelo Curso_de_Introdução_à_Atividade_de_Inteligência ou assim que ele ingressa, vamos dizer nos próximos meses que ele ingressa, ele acaba passando por esse nivelamento que é o básico né, então hoje talvez a gente já esteja vivendo um cenário que a gente consiga além do critério do perfil, você também pensar um pouquinho em termos de qualificação por causa dos acessos, tanto por parte dos próprios órgãos_públicos quanto também da iniciativa privada né, hoje você tem aí pós-graduações, cursos externos aí que acaba acabam ou sendo especificamente na área de Inteligência_Policial,

Inteligência_de_Segurança_Pública, Inteligência_de_Estado, enfim... você tem uma gama no mercado bastante grande que você consegue ter acesso a esse conhecimento. Hoje assim, quem entra na Inteligência_de_Segurança_Pública, obrigatoriamente, pelo menos assim, na Polícia_Militar, ele acaba tendo que passar pelo Curso_de_Introdução_à_Atividade_de_Inteligência que hoje é EAD, então o acesso dele é muito mais fácil né, eu lembro que as primeiras edições do Curso_de_Introdução_à_Atividade_de_Inteligência foram presenciais, então você acabava formando ali 30 profissionais por turma, e hoje não, hoje você consegue aí, através da plataforma EAD formar aí 200 profissionais em cada ciclo, até mais né... não sei como está mais ou menos esse volume hoje, e depois né, o Curso_de_Introdução_à_Atividade_de_Inteligência é o básico, e ele te dá uma noção de como que funciona o Inteligência_de_Segurança_Pública, enfim... aquelas noções elementares, e depois você tem outros cursos específicos na área, então hoje você tem a parte de Inteligência_Cibernética, Inteligência_de_Sinais, técnica_de_entrevista, à parte operacional né operações_de_inteligência. Então, hoje você tem uma gama de capacitações que permitem direcionar mais ou menos qual que é, dentro das áreas que compõem a inteligência e contrainteligência, operações e dentro dessas áreas também, qual setor hoje. Pega aí, vamos pegar a parte de Inteligência_Cibernética é muito grande, fontes abertas, enfim. Então hoje você tem aí uma gama de capacitações que estão a deposição dos profissionais. Dentro da Polícia_Militar você, por ter uma estrutura um pouco mais hierarquizada né, você acaba meio que confluindo essa questão da participação nas decisões muito na chefia, então às vezes ali internamente na Agência_de_Inteligência os profissionais estão envolvidos na produção de conhecimento acabam debatendo, expondo suas opiniões, mas muitas vezes o assessoramento ao comando por exemplo, de uma maneira mais direta, é feita por intermédio do Tomador_de_decisão né. Em um Órgãos_de_inteligência externo como é o Departamento_de_Inteligência_do_Estado_do_Paraná, é interessante, porque você tem a visão de diferentes profissionais, tudo bem, é tudo dentro da Segurança_Pública, mas você tem a visão lá do Polícia_Militar, Polícia_Civil, do Departamento_Penitenciário né, que cada um tem um olhar diferente sobre o mesmo assunto e que também, no âmbito da Agência_de_Inteligência isso acaba muitas vezes acaba sendo debatido ali mas que também, quando essa informação ela vai estar por lá por exemplo no assessoramento a Tomador_de_decisão, ao Secretário_de_Segurança_Pública, acaba confluindo ali na figura do Diretor do Departamento_de_Inteligência_do_Estado_do_Paraná. Dentro da Polícia_Militar você já tem alguns tipos de fatos que obrigatoriamente tem que ser reportados, você tem que

produzir os conhecimentos, ainda que de maneira de um mero informe, meramente narrativo, vamos dizer assim, sem muito juízo, sem muito trabalho intelectual, vamos dizer assim, mas que você tem que ver, você tem que informar isso as Agência_de_Inteligência de nível superior né, e também sob demanda. Então por exemplo, vou pegar um exemplo do Departamento_de_Inteligência_do_Estado_do_Paraná, quando eu trabalhei lá 2013/2014, foi no período da Copa_do_Mundo, então ali a gente estava num contexto que envolvia ali manifestações, movimentos_sociais, enfim... todo aquele cenário, a própria segurança dos jogos e que você já tinha ali, meio que delineado, qual que era o seu escopo de trabalho né. Então os movimentos sociais, greves, paralisações, ações que pudessem impactar na realização dos jogos, tinha os pontos de interesse lá que a Federação_Internacional_de_Futebol tinha elencado, aeroporto, delegações. Então você já tinha ali muito, mais ou menos, o rol de conhecimentos necessários que você trabalhava. Claro, em relação ao suporte, ao formato com que esse conhecimento ele é produzido, acho que depende muito da, vamos dizer assim, do regramento interno de cada Agência_de_Inteligência né. Cada um acaba tendo lá nomenclatura diferente, se é relatórios_de_inteligência, comunicado, memorando enfim... mas que na prática né, vamos dizer assim, o que a gente observa é que você tem um determinado tipo de documento que é para veicular conhecimentos, outro tipo de documento que é para assuntos correntes, muitas vezes clip de notícias, sumários de imprensa, enfim, mas que isso, acho que cada agência trabalha de uma maneira um pouco diferente. Na Polícia_Militar você já tem uma estrutura que é a Agência_Local_de_Inteligência as Agência_Regional_de_Inteligência, a Agência_Central_de_Inteligência e o Centro_de_Inteligência. Então você tem ali uma estrutura basicamente de três níveis, eu trabalhei na Agência_Local_de_Inteligência, então todo conhecimento produzido pela minha Agência_de_Inteligência obrigatoriamente eu tinha que difundir com a Agência_Regional_de_Inteligência, com a qual era subordinado e com Agência_Central_de_Inteligência. Então, obrigatoriamente eu tinha que seguir esse fluxo hierárquico assim que é estabelecido dentro do Sistema_de_Inteligência_da_Polícia_Militar. Alguns assuntos, aquilo que era relacionado ao público interno eu também tinha que difundir com a Agência_de_Inteligência que acabou sendo denominada Agência_Especial_de_Inteligência_da_Corregedoria_Geral, então aquilo que era relacionado ao público_interno: confronto_armado, prisão de policial, qualquer alteração em relação ao público_interno eu tinha também essa terceira via, e por uma questão de estruturação do Sistema_de_Inteligência_da_Polícia_Militar, eu que estava numa Agência_Local_de_Inteligência não podia difundir com outras agências locais ou com órgãos externos ao Sistema_de_Inteligência_da_Polícia_Militar, então eu acabava ficando mais ou

menos de uma maneira um pouco limitada, que a mim não competia assim: "Ah isso é de interesse de A,B ou C", eu segui ali, vamos dizer, o fluxo que já era estabelecido. Já no Departamento_de_Inteligência_do_Estado_do_Paraná, onde a gente estava em um Órgãos_de_inteligência externo, isso era muito... acaba ficando muito subjetivo, que daí assim, lá... vamos pegar um exemplo, a gente interagia e Compartilhamento_de_conhecimentos com os órgãos subordinados da própria Secretaria_de_Segurança_Pública, a época Polícia_Militar e Polícia_Civil né, o Departamento_Penitenciário na época ele era subordinado à Secretaria_de_Justiça, então não fazia parte da estrutura da Secretaria_de_Segurança_Pública, só que também a gente interagia com Órgãos_de_inteligência externos: Exército_Brasileiro, Agência_Brasileira_de_Inteligência, a própria Secretaria_Nacional_de_Segurança_Pública, Polícia_Federal, Polícia_Rodoviária_Federal. Então assim, na prática você analisava qual que era o conteúdo daquele conhecimento e a quais Órgãos_de_inteligência aquilo poderia interessar né. Variava muito de acordo com a temática e abrangência, então às vezes assim: "ah isso aqui pode ser, um exemplo hipotético, envolve uma rodovia federal então poxa, é interessante aí que a Polícia_Rodoviária_Federal tenha conhecimento, tenha acesso a esse conhecimento. Aí se envolve produto controlado pelo Exército_Brasileiro, entendeu, é importante que o exército tenha acesso a esse conhecimento, por exemplo: ah foi utilizado explosivos para fazer, detonar um caixa eletrônico pois envolve produtos controlados", então variava muito de acordo com o objeto do conhecimento ali, mas na prática acabava meio que ficando no subjetivismo ali da Agência_de_Inteligência mesmo. Eu acho que o que te motiva você Compartilhamento_de_conhecimentos, primeiro: de repente assim, você vê que alguém possa tomar alguma providência em relação aquilo que muitas vezes foge do escopo do teu sistema e eu acho que o principal assim seria mais uma questão de reciprocidade né. Acho que ainda a gente, por mais que a gente tenha estruturas organizacionais definidas, seja por legislação_federal, seja por legislação_estadual, seja por normativas internas, mas eu acho que muitas vezes o que acaba pesando ali na questão é muitas vezes a confiança pessoal, o relacionamento pessoal que você tem com uma Agência_de_Inteligência congênere né; então eu vou Compartilhamento_de_conhecimentos com Agência_de_Inteligência X, eu sei que eles vão tratar esse conhecimento de maneira séria, não vai ter comprometimento em relação a vazamento, então eu acho que muitas vezes o principal é isso né, a confiança mas no nível, não no nível institucional, mas o nível pessoal mesmo. A principal barreira é a vaidade, a gente ainda tem muita vaidade em relação a isso, todo mundo quer ser o pai da criança né, quando a criança é bonita, obviamente né; então assim, acho que é a vaidade e o segundo, claro, é o inverso daquilo que eu falei antes, é falta de confiança a falta de... muitas vezes de se conhecer

né, poxa eu vou difundir... a gente sabe que muitas vezes o Compartilhamento_de_conhecimentos é feito por e-mail, você não sabe quem tá na outra ponta abrindo aquele e-mail, muitas vezes é uma Agência_de_Inteligência que ela não tá no teu convívio diário ali, muitas vezes você nem conhece o cara que tá abrindo então, acho que a principal barreira, muitas vezes, é essa falta de conhecimento pessoal né. Assim como a motivação principal é a confiança no nível pessoal uma das barreiras, além da vaidade, que eu acho que é a pior delas, seria essa falta de confiança. Tem a legislação_federal que institui o Sistema_Brasileiro_de_Inteligência e que elenca quais são os atores envolvidos no sistema, você tem legislações, não me recordo se são uma resolução ou portaria do Ministério_da_Justiça que regulamenta dentro o Sistema_Brasileiro_de_Inteligência, Subsistema de Inteligência_de_Segurança_Pública né, que acabava sendo capitaneado pelo Ministério_da_Justiça e envolvia, além dos Órgãos_de_inteligência de Segurança_Pública em nível federal, os Órgãos_de_inteligência de Segurança_Pública estaduais, e daí cada estado acaba tendo uma regulamentação interna né. Aqui no Paraná tem uma regulamentação aí que, não me recordo exatamente, mas deve ter uns 3 ou 4 anos no máximo que acabou criando o Sistema_Estadual_de_Segurança_Pública e que acaba elencando fluxos_de_informações, quais são os Órgãos_de_inteligência componentes desse Sistema_Brasileiro_de_Inteligência, critérios mínimos para ingresso de profissionais nesse sistema, e você tem as normativas internas. Como eu falei, a Polícia_Militar tem uma regulamentação interna própria, que estabelece esses fluxos obrigatórios, mas assim, voltando naquilo que eu falo, talvez a parte normativa ela funciona muito bem quando ela interna uma organização né, você definiu o fluxo dentro de uma organização, mas quando você extrapola o âmbito de uma organização e você começa a trabalhar entre Agência_de_Inteligência diferentes, por mais que muitas vezes essa normativa ela venha de um Órgãos_de_inteligência que esteja acima dessas outras, acaba que só a normatização não adianta, ela não resolve. É importante claro, para que a gente não trabalhe no limbo né, a gente não trabalha ali... um dos principais pontos, que eu vejo assim, a Inteligência_de_Segurança_Pública por todo o passado que ela tem e por todo o estigma que ela tem assim, de um passado não muito distante e da distorção, é importante que ela esteja regulamentada né, até para que as pessoas entendam aquilo que a gente faz né, e não confunda essa atividade com outros, mas pensando em termos operacionais assim, de Compartilhamento_de_conhecimentos, além da regulamentação, você tem que ter se esse link aí e esse contato em nível mais pessoal. Hoje pegando a Inteligência_de_Segurança_Pública né, vamos fugir aí dos outros pontos da área de Inteligência, a parte de Inteligência_de_Estado do que eu já não tenho tanta expertise para falar, na verdade não tenho nenhuma na verdade.

Falando de Segurança Pública, o crime não respeita limitações territoriais, ele não respeita competências, então muitas vezes o conhecimento que o meu Órgãos_de_inteligência tem, ele é complementado pelo conhecimento que o outro órgão tem né. Então assim, vamos pegar um exemplo: 11 de setembro nos Estados Unidos, quando aconteceu o atentado terrorista e que na sequência dos fatos, salvo engano, foi o Senado norte-americano que fez uma CPI lá e chamou todas as Agências_de_aplicação_da_lei, não só as Agência_de_Inteligência, e botou todo mundo "Oh, o que você tinha de conhecimento sobre isso? Ah, eu tinha esse pedacinho; você aí, ah eu tinha esse outro pedacinho; não, eu tinha esse outro pedacinho", assim eles foram ver que isoladamente nenhum dos órgãos tinha o quebra-cabeça completo, mas se tivesse juntado a pecinha que cada um tinha, talvez eles tivessem conseguido montar aquele quebra-cabeça e antecipado o fato. A Segurança Pública é a mesma coisa né, então assim, você tem hoje diferentes Órgãos_de_inteligência de Segurança Pública né, então vamos pensar: você tem em cada estado uma Polícia_Civil, você tem uma Polícia_Militar, em vários municípios você tem uma Guarda_Municipal, você tem Polícia_Federal atuando em diversos lugares, você tem Polícia_Rodoviária_Federal, você tem Departamento_Penitenciário que recentemente ganhou o status de Polícia_Penal e passou respectivamente a compor o Subsistema_de_Inteligência_de_Segurança_Pública. Então você tem diversos Órgãos_de_inteligência e com diferentes competências e atuando em diferentes espaços geográficos, e que muitas vezes, cada um tem um pedaço do quebra-cabeça e que havendo o compartilhamento dos conhecimentos entre esses órgãos, você acaba tendo uma noção do cenário muito mais fidedigna do que aquela que eu tenho só com esse pedacinho. Eu acho que a integração_interorganizacional entre as Órgãos_de_inteligência no mesmo local, é importante no começo, porque daí você acaba tendo referência né. Então por exemplo: entrei no Departamento_de_Inteligência_do_Estado_do_Paraná, sou Oficial da Polícia_Militar, muitas vezes eu preciso de um conhecimento lá da Agência_de_Inteligência da Polícia_Civil né, mas quem é esta pessoa na ordem do dia, ligando lá na Agência_de_Inteligência da Polícia_Militar, querendo acesso... então assim, é uma relação que demora para construir, com o passar do tempo o pessoal lá começou a saber quem eu era e que trabalhava no Departamento_de_Inteligência_do_Estado_do_Paraná, que era um Oficial da Polícia_Militar, mas no começo o que você fazia, você ia lá no colega Polícia_Civil que já trabalhava lá, que já tinha os contatos dentro da instituição dele, e que acaba azeitando esse relacionamento de uma maneira um pouco melhor né; então assim, voltando lá no exemplo do 11 de Setembro né, que depois disso acabou assim, meio que virando moda nos Estados Unidos, o Fusion_Center né, e que no Brasil o Ministério_da_Justiça tem tentado criar alguns né, aqui em Curitiba, ano

retrasado, ano passado foi criado um Centro_de_Inteligência_de_Segurança_Pública_Regional né, que pega e os estados do sul e salvo engano Mato_Grosso_do_Sul também, que você tem profissionais desses outros estados trabalhando aqui na nossa casa. Esse ano, eu não me recordo se foi agora esse ano ou foi ano passado, também foi criado um Fusion_Center em Foz_do_Iguaçu né, principalmente pela questão fronteira, então assim, é inegável que o fato de você ter uma pessoa de outro órgão trabalhando ali frente a frente com você acaba facilitando essa questão de você ter um ponto focal daquele Órgãos_de_inteligência junto contigo. Então eu preciso de uma informação, exemplo hipotético: lá da Bahia, poxa, como é que eu vou procurar no Google aqui qual que é o telefone lá do Centro_de_Inteligência da Bahia. Vou ligar lá... então enfim, enquanto que se eu tenho um órgão que, no mesmo espaço físico, como é a pergunta, ele acabe tendo ali profissionais, eu só olho e sei que é um colega da Bahia, tem como você verificar lá no teu estado tal conhecimento? Acho que facilita né, facilita! Não digo que talvez assim, você nunca vai conseguir ter todos os Órgãos_de_inteligência envolvidos no mesmo espaço físico, mas talvez você fazendo de maneira regionalizada né, como foi feito aqui, então você faz regionalizado, aí você faz de repente um órgão central lá na capital federal em Brasília, que daí o regional tem contato com central lá, e que daí vai fazer a ponte com outro regional; eu acho importante, eu acho que você pessoaliza muita coisa, você tira daquele aspecto institucional, frio né e você começa a ver a pessoa, e não assim, de uma maneira fria, o Órgãos_de_inteligência né. Eu acho que a gente não pode fugir muito da questão de sistemas né, eu sei que a gente também não pode depositar todas as nossas fichas em cima da tecnologia né, hoje quando você fala de Inteligência_de_Segurança_Pública, tem muita gente que acha que a solução para todos os problemas é obrigatoriamente ter que passar por uma solução tecnológica, de mineração_de_dados, de armazenamento, de repositório_de_conhecimentos, de Inteligência_Artificial. Eu acho que isso é importante né, principalmente por causa da Big_Data né, que fala da quantidade de volume de informações e de dados brutos que a gente tem que trabalhar, mas também, voltando essa questão de compartimentação. Acho que você tendo um sistema, ainda que simples, com níveis de acesso né, voltando lá na origem da Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública: necessidade_de_conhecer, quem que vai ter aquele conhecimento? Quem tem necessidade_de_conhecer! Aquela conhecimento vai estar armazenado em um sistemas somente aquelas pessoas que têm a necessidade_de_conhecer irão ter acesso, Poxa, de repente alguém que não tem precisa, aí vai passar por toda aquela questão de solicitação, de avaliação enfim para que daí você vai Compartilhamento_de_conhecimentos com aquela pessoa. Uma coisa que é interessante é que quando você trabalha com diferentes Órgãos_de_inteligência, muitas vezes tem aquela questão:

"mas aquele conhecimento que é de interesse puramente doméstico", vamos dizer, eu não vejo necessidade daquilo tá dentro daquele ambiente de Compartilhamento_de_conhecimentos, então eu acho assim, vai para o ambiente de compartilhamento do Fusion_Center, para o Centro_de_Inteligência_de_Segurança_Pública_Regional, seja lá qual for o nome, aquilo realmente que já de plano se verifique que é de interesse daquele coletivo né, então tem que haver uma filtragem, não só pela questão da princípio_da_compartimentação, mas também pela questão de muitas vezes você não inflar demais aquela base de conhecimento né e você acabar tendo tanto o problema da escassez, quanto o problema do excesso. Você tem tanto conhecimento que muitas vezes você não sabe o que é pertinente, enfim, então eu acho que o que vai para aquele ambiente de Compartilhamento_de_conhecimentos, e vai ficar disposição dos atores envolvidos, já tem que passar por uma pré-checagem, em termos de toda aquela questão de necessidade_de_conhecer, e de necessidade de Compartilhamento_de_conhecimentos e também a questão de conferir níveis de acesso, credenciais, etc. No que diz respeito à pessoalidade, sei que não deveria ser assim né, claro! Eu acho que a gente deveria ter uma confiança_institucional, então realmente o ideal fosse isso e que você confiasse na instituição independente de quem está do outro lado do sistema, do outro lado da linha telefônica, ou copiando aquele e-mail, mas acho que a gente ainda tem um caminho ainda até chegar nesse ponto né. Voltando lá no começo, a parte de capacitação ela tá começando a ficar um pouco mais democrática dentro do ambiente, então por exemplo, se a gente for puxar 6, 7, 8 anos atrás, muitas vezes não era nem que eu não confiasse naquela pessoa que está do outro lá, você podia até ter confiança mas é que muitas vezes aquela Agente_de_inteligência que estava do lado, ela não tinha passado por nenhum tipo de capacitação e ela nem sabia o que que era contrainteligência né. Então muitas vezes não era nem na maldade, era pela falta de conhecimento né, então como é que você vai falar de princípio_da_compartimentação, enfim, com uma pessoa que não conhece, não conhecia os protocolos básicos de segurança, segurança orgânica, segurança da informação, segurança de pessoal, enfim... Toda aquela questão de segurança_orgânica e contrainteligência que é básico né, vamos dizer assim. Acho que a partir do momento em que as Agência_de_Inteligência forem amadurecendo nesse sentido, em termos de capacitação, em termos de doutrina, aí eu acho que a gente talvez a gente caminhe para um ponto assim, em que a confiança extrapole o nível interpessoal e realmente você consiga ter uma confiança um pouco mais institucionalizada. Hoje se trabalha muito né com fontes_abertas, então é inegável assim que muito conhecimento é produzido com muito lastro, e informações que estão em fontes abertas e fontes abertas realmente, você não vai jogar no Google e fazer uma busca superficial e pegar

os 'Top Five' da tua página inicial que muitas vezes eles são impulsionados por interesses comerciais, enfim né. Então realmente você tem sistemas hoje que facilitam essa questão de mineração de dados, classificação de informações, estruturação das Bancos_de_dados, pegando um pouquinho mais atrás, eu acho que foi quando começou assim os primeiros sistemas dessa parte de Inteligência_de_Segurança_Pública que foi a parte da análise_de_vínculos, que você tinha muitas vezes, principalmente, vamos pegar quem trabalhava com Inteligência_de_Sinais, interceptação_telefônica, Inteligência_Financeira, fazendo cruzamento de transações_financeiras, você tinha um volume muito grande de dados e que você precisava organizar de uma maneira mais fácil de trabalhar e te permitisse uma visualização melhor do cenário. Então pegava lá a bilhetagem_telefônica lá, todo extrato de ligações efetuadas e recebidas, não sei quantas mil páginas... Você lançava no sistemas de análise_de_vínculos e ele te dava isso de uma maneira visual, quem ligou para quem, quais são os atores que se correspondem com quem, então isso foi muito importante né, acho que foi um grande avanço que a gente teve na parte de Inteligência_de_Segurança_Pública a uns 10 a 15 anos, depois nessa questão do Big_Data você começou a ter sistemas de Inteligência_Artificial, de mineração_de_dados, entre outros, mas que ainda assim ao meu ver, eles não substituem ainda o olhar humano né, acho que ainda você tem o tino do Agente_de_inteligência e você tem o juízo dele, você tem o raciocínio que ele efetua sobre aquele conhecimento, que muitas vezes você não vai ter um sistema que faz, mas é muito importante, mas assim, é importante porque categoriza e organiza muito mais a sua Produção do Conhecimento, a organização desse conhecimento, mas ainda eu vejo que a gente ainda tá um pouco distante em termos de você confiar 100% nas máquinas. Você ainda tem que voltar muito a questão da qualificação profissional que acho que isso ainda é o 'pulo do gato' em termos da produção e da qualidade do conhecimento né, tem algumas coisas que os sistemas ainda não superam 100%.

**** * Entrevista_07

O tratamento_do_conhecimento na Órgãos_de_inteligência primeiro depende de qual foi a finalidade que gerou o documento, se era para uma análise_de_informações, se era para conhecimento, se era para uma produção_do_conhecimento, de informações, e aí conforme a finalidade dele é que ele vai ser tratado e ser aproveitado. Depende tudo da finalidade para que o conhecimento foi produzido. Na fase de recrutamento, você já leva em conta a experiência_profissional do Agente_de_inteligência, a qual vai ser aproveitada conforme a sua experiência, voltada para um trabalho específico, um tipo de trabalho específico. Então, já não

recrutamento é feita essa avaliação da experiência_profissional, da experiência_pessoal e onde eles valorizam essa experiência anterior. Existe um programa_de_treinamento para os novos_colaboradores e teoricamente todos deveriam ter treinamento, mas em razão do grande rodízio de próprios Agente_de_inteligência, por vários motivos, acontece de alguns não terem esse conhecimento anterior antes de entrar aqui. Não tem os treinamentos. Nesse caso, como eles não têm esse conhecimento prévio, eles não têm essa formação, eles acabam aprendendo ali com os outros Agente_de_inteligência no dia a dia, na prática. No caso aqui, os Agente_de_inteligência são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da Órgãos_de_inteligência conforme o conhecimento e a experiência na área mesmo, desta forma que são ouvidos e sua opinião é levada em conta. Se ele tem esse conhecimento técnico da área, ele é consultado. Para a geração de conhecimentos_explicitos aqui na Órgãos_de_inteligência primeiro é feita uma pesquisa interna mesmo no nosso próprio Bancos_de_dados, informações preexistentes que temos, e depois é feita uma pesquisa externa. Dependendo do caso é direcionado para um tipo de pesquisa. Desta forma, inclusive dependendo do caso, vai ser conforme a própria experiência_pessoal do Agente_de_inteligência e então é gerado um relatório_final, é gerado um documento. Teoricamente para o Compartilhamento_de_conhecimentos classificado entre as Órgãos_de_inteligência teria um sistema próprio, que você compartilharia estas informações, isso já funcionou, só que já não funciona bem assim. Mas de qualquer forma ele é direcionado conforme a necessidade da organização. O sistema parou de funcionar devido a troca de gestores, não daqui, mas de lá, trocou o Gestor, parou de funcionar. Para difusão e Compartilhamento_de_conhecimentos, o próprio Analista_de_inteligência e o Gestor que definem para onde vai, e a princípio, no Estado do Paraná é a questão da região mesmo que se leva em conta. Conforme o interesse da regional e o contato que eles teriam com a gente, porque não é toda a região que temos uma parceria, um Compartilhamento_de_conhecimentos. Infelizmente, das 22 Subdivisão_policial, não são todas que podemos contar. Dessa forma, acabamos também deixando passar alguma coisa que poderia ajudá-los ou auxiliá-los, principalmente a região ou, dependendo da unidade específica, do que, do tipo que eles tratam ali. Com outros Órgãos_de_inteligência vai depender da parceria, da afinidade de troca que temos com eles também. Então se fosse uma informação que ao contrário eles dividiriam com a gente, nós também dividiríamos com eles, mas não são todas as informações que eles passam para nós não, temos dificuldade com algumas organizações de troca_de_informações. Então isso é levado em conta na hora de enviar. O principal motivador para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional é a troca_de_informações, o auxílio em alguma área que eles estão precisando, e dependendo temos uma facilidade para

conseguir uma informação que eles não tenham. Mas de forma objetiva, o principal motivador para o Compartilhamento_de_conhecimentos é a troca_de_informações e auxiliá-los também, como também recebemos auxílio e recebemos informações. A principal barreira para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional é a própria Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública, que muita gente utiliza isso para não passar informação para nós, conseqüentemente nós acabamos não passando e eu bato na tecla do alternância de Agente_de_inteligência, pois entra uma Agente_de_inteligência que não tem um conhecimento, acaba não sabendo que deveria passar a informação para nós, não sabe onde buscar essa informação, então eu acho que isso acaba sendo uma barreira para que essa troca_de_informações seja mais efetiva. Essa falta de colaboração muitas vezes do outro lado se torna uma barreira. A Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública é uma legislação que aborda sobre o Compartilhamento_de_conhecimentos entre as Agência_de_Inteligência. Seria essa legislação que acaba definindo como será o Compartilhamento_de_conhecimentos, mas nem sempre é aplicada. Com relação ao retorno que a Segurança_Pública teria com o efetivo Compartilhamento_de_conhecimentos entre as Órgãos_de_inteligência, eu vejo na questão do Gestor, seria o produto_final que poderia ser mais específico, mais objetivo, porque o que acontece é que cada Órgãos_de_inteligência leva essa informação para o Gestor, pode cada um ter uma opinião diferente porque acaba levando ao contexto do seu dia a dia, então essa troca_de_informações poderia levar a uma maior clareza no produto_final, na finalidade do conhecimento final. Nesse ponto para o Gestor seria muito bom, definir os critérios para agir ou não agir, nesse sentido. Acho que seria bom porque uma Agência_de_Inteligência pode falar A, outra fala B, mas temos que levar em conta o lado A e o lado B. Para o Gestor, não só o caso de Segurança_Pública, mas em todas as outras áreas seria muito bom pela clareza. A integração_interorganizacional entre Agência_de_Inteligência e Órgãos_de_inteligência no mesmo espaço_físico eu não vejo necessidade. Hoje em dia com a própria tecnologia não tem essa necessidade de estar no mesmo espaço_físico para Compartilhamento_de_conhecimentos. Cada Órgãos_de_inteligência tem o seu limite do que poderia troca_de_informações, acho que respeitando esse limite, podem interagir, se for o caso, mas desde que se respeite esse limite de cada um. Eu acho que a credibilidade do produto_final, a credibilidade da informação que você está recebendo, a reciprocidade é a mais importante, pois para você enviar, você precisa receber. Acontece muito, mas em nível nacional da organização, só querer receber informação nossa, mas não passa nada. No âmbito regional, você até consegue ter esta troca_de_informações, mas no âmbito do Departamento_Penitenciário e do Departamento_de_Inteligência_do_Estado_do_Paraná não é sempre que

troca_de_informações. Então esta reciprocidade seria um fator importante para o Compartilhamento_de_conhecimentos pela própria questão da credibilidade da informação mesmo, a questão da confiança. A pessoa confia em você, dá mais crédito no que eles estão te dizendo, no que estão te informando. Acho que justamente a credibilidade da informação. A tecnologia pode dar suporte à integração_interorganizacional de várias formas. Por exemplo, criação de banco_de_dados, criação de uma maneira segura de troca de informações, a questão de rapidez, agilidade. De várias maneiras. Acho que a tecnologia só acrescentaria coisas positivas no suporte ao Compartilhamento_de_conhecimentos.

**** *Entrevista_08

Então... a Polícia_Militar, esse conhecimento ele é produzido né, a Polícia_Militar praticamente ela tem uma capilaridade muito grande né, então, a gente se faz presente, não por Agência_de_Inteligência, mas a gente tem unidades_operacionais em todos os municípios do Paraná e Agência_de_Inteligência que somam mais de 65 Agência_de_Inteligência espalhadas pelo Estado, então, nós temos Agência_de_Inteligência de nível operacional, que são as Agência_Local_de_Inteligência que nós chamamos ou Agências_especializadas, por exemplo o Batalhão_de_Operações_Policiais_Especiais lá, os batalhões especializados, eles têm agências especializadas em vigência. Nós temos agências regionais, então, são seis Agências_especializadas, como se os estados fossem cortado em seis grandes áreas, então essas Agências_especializadas estão no nível tático e nós temos o Centro_de_Inteligência que tá no nível_estratégico e que faz a coordenação de todas as atividades. Essas Agência_de_Inteligência, ela se mantém ligação por canal_técnico, não canal_hierárquico. Então, elas o Centro_de_Inteligência, ele é o coordenador de tudo isso, mas as Agência_de_Inteligência têm né a sua autonomia de produção_do_conhecimento. Então, a produção_do_conhecimento e o conhecimento é produzido por cada uma dessas Agência_de_Inteligência e seja ela no campo operacional, tático, estratégico e normalmente elas se fundamentam no plano_de_busca. Então, o Centro_de_Inteligência, dentro das atribuições da Polícia_Militar, dentro das necessidades do comando da Polícia_Militar tem e respeitando isso, o comando_estratégico, o comando_tático e o comando_operacional, elabora então um plano_de_busca e esses Agente_de_inteligência, a partir dentro dessas temáticas, é, alimentam todo esse Sistema_de_Inteligência_da_Polícia_Militar, é uma coisa que importa e que é tratado pelo Sistema_de_Inteligência_da_Polícia_Militar né, então a Agência_Local_de_Inteligência, tudo o que a Agência_Local_de_Inteligência produz,

automaticamente alimenta a Agência_Regional_de_Inteligência e o Centro_de_Inteligência, tudo que a Agência_Regional_de_Inteligência produz ela alimenta o Centro_de_Inteligência, então, nunca uma Agência_Local_de_Inteligência lá vai produzir e vai ficar no local. Então, é dessa maneira sistêmica por todas essas mais de 65 Agência_de_Inteligência. Pra trabalhar nessas Agência_de_Inteligência, então, os Agente_de_inteligência eles passam por um processo de recrutamento aí que é composto de várias etapas, oito para ser exata, então há uma indicação e daí é feita uma pesquisa né no perfil_profissiográfico desse profissional para ver se ele se enquadra né, nos objetivos né, na finalidade daquela Agência_de_Inteligência, do trabalho e as expertises dele né, então, ele é conhecedor vamos dizer de técnicas estruturadas de análise_de_informações, ele é conhecedor de técnica de informática, ele é conhecido, ele tem um caráter analítico ou não né, lá tô indo para o campo operacional, ele tem lá uma habilidade no campo operacional, no trato_de_pessoas, no emprego de estórias_cobertura, ele é discreto para fazer vigilância. Então, essas né, essas habilidades estão tanto no Agente_de_inteligência né, que é aquele lá do ambiente operacional, como Analista_de_inteligência que aquele que trabalha interna existe um perfil_profissiográfico já pré-estabelecidos e a gente busca né, através desse recrutamento enquadrar essas expertises das pessoas né, desses profissionais, a essas características, então, a gente atrás né, então elemento_de_operações com as suas características, então quem é recrutado para trabalhar com operações, ele vai para operações_de_inteligência e quem vai para análise_de_informações, então, é valorizado essas experiências, essa informação. Com relação ao treinamento, nós temos uma norma, que é a Diretriz_regulamentadora do Sistema_de_Inteligência_da_Polícia_Militar e essa norma estabelece que: em até cento e oitenta dias né esse profissional ele deve se submeter a um curso de capacitação básica na área de Inteligência_de_Segurança_Pública, então o curso que é oferecido pelo o próprio Sistema_de_Inteligência_da_Polícia_Militar, então o próprio Centro_de_Inteligência tem um Centro_de_Ensino em que ele pode ofertar esse curso ou a gente se vale né, de outras Órgãos_de_inteligência, a exemplo Diretoria_de_Inteligência do Ministério_de_Operações_Integradas_à_Justiça e a, Secretaria_de_Operações_Integradas que ele tem lá o curso Curso_de_Introdução_à_Atividade_de_Inteligência, onde esse profissional pode submeter, ele pode fazer também esse mesmo curso na Agência_Brasileira_de_Inteligência, ele pode fazer esse mesmo curso lá se ofertado na Polícia_Civil, pelo Exército_Brasileiro e um tanto internamente, como órgãos_congêneres né. Mas ele tem esse prazo de cento e oitenta dias para ter essa formação que é elementar né, que é realmente básica, a partir daí ele vai tendo os níveis, os cursos de capacitação, então capacitação na área de análise_de_informações, como também

a capacitação na área de operações_de_inteligência e os cursos de especialização tá então vamos dizer lá na área de operações_de_inteligência ele vai ter lá uma especialização em entrevista, uma especialização em vigilância ou dentro da análise_de_informações ele vai se especializar lá em técnicas_estruturadas_avançadas ou em, no método da Escola_Superior_de_Guerra, então temos o nível básico, o nível de capacitação e o nível de especialização. Objetivo é sempre assim um nível de capacitação 100%, então é pré-requisito. No nível de capacitação, em uma das duas, ou análise_de_informações ou operações_de_inteligência, também a ideia 100%. Difícil a gente atingir porque às vezes há né uma rotatividade de pessoal, mas fica na casa do 85/90 por cento e os níveis de especialização daí é bem menos disso, aí nós estamos trabalhando em 10% do pessoal nesse nível de especialização. A Inteligência_de_Segurança_Pública, por essência é uma atividade assessorial então, Inteligência_de_Segurança_Pública ela tá sobre três pilares, assessoria, antecipação e previsão. A Inteligência_de_Segurança_Pública não tá diretamente relacionado na tomada de decisão. Ela não toma decisão, mas ela está diretamente relacionada no assessoramento dessa tomada de decisão, então do que que a gente depende muito? A gente depende do Tomador_de_decisão né, do cliente_da_Inteligência então existem aqueles cliente_da_Inteligência que vão chamar Inteligência_de_Segurança_Pública e vão dizer assim: não, se além de você delimitar um cenário para mim aqui, me mostrar-me, me clarificar uma determinada situação, me dá uma opinião aí né, que caminho eu posso seguir né, de que forma né. Já existem outros gestores que não, eles simplesmente ele quer que a Agência_de_Inteligência apresente para ele o cenário né, mas não tem algo que dar, porque talvez tivesse tirando dele né esse brilhantismo da decisão, então assim, depende de que forma, depende muito do Tomador_de_decisão que a gente tá assessorando, vamos dizer que no nível operacional e tático isso é mais ampla, acontece de maneira mais rotineira né mas como isso, e no campo tático, estratégico e talvez até político e isso se torna um pouquinho mais restrito mas vai muito da personalidade do cliente_da_Inteligência. Esse processo de produção_do_conhecimento ele inicia ali basicamente de quatro formas, então em atendimento a esse plano_de_busca que eu falei, esse plano_de_inteligência então já é uma ação ordinária né, já é uma ação sistemática. Eu determinada temática lá, vamos dar um exemplo, explosão a caixa eletrônico, é uma temática já ordinário. Então, a partir daí aconteceu determinado evento né, inicia-se o processo de produção_do_conhecimento que lá o fim, vai combinar com a formalização de um desses documentos, que daí vai dar o seu destino aí de assessoramento. O segundo aspecto que ele, que se demanda isso, que se inicia esse processo, é quando uma Agência_congênita, uma do Subsistema_de_Inteligência_de_Segurança_Pública, seja do

Sistema_Brasileiro_de_Inteligência ou mesmo da defesa né, muitas vezes acabam demandando. É quando há uma provocação deles através de um pedido_de_busca para se iniciar esse processo. A terceira maneira é aquela demanda exploratória mesmo né, quando a autoridade de maneira né, dentro de uma necessidade real imediata ali, ele disse assim: ó preciso que me produza conhecimento disso agora porque eu preciso tomada_de_decisão logo ali né, então também se inicia. E a quarta e que é uma característica muito de Órgãos_de_inteligência de Segurança_Pública, é a iniciativa do Agente_de_inteligência, então assim, diferente da Inteligência lá clássica né, da Agência_Brasileira_de_Inteligência ou da militar né que não admite isso, na Inteligência_de_Segurança_Pública a gente né, acontecimentos, fatos e cenários que envolve e que permite é esse estudioso né, esse pesquisador que é o Analista_de_inteligência ter essa capacidade de ter essa iniciativa de produzir conhecimento, então, respeitado essas quatro etapas né seja o plano ou o plano_de_busca ou plano_de_inteligência, seja demanda autoridade competente, seja a solicitação de um órgão_congênere, seja iniciativa, a partir de então é desencadeado a Metodologia_de_Produção_de_Conhecimentos com a formalização dos seus conhecimentos e posteriores difusão deles a autoridade competente. O conteúdo do material produzido ele vai ser o determinante, então quando a gente, basicamente o trabalho ele vai ser grosso da função, eles vão ser documentos preparatórios né dentro da característica lá da Lei 12.527, do Decreto 704, documentos que é de acesso_restrito né, então documentos_de_inteligência preparatórios têm acesso_restrito porém nós teremos né documentos que vão ser classificados como sigilosos né por atentar lá a segurança da sociedade e do estado e daí vão receber um dos três graus de sigilo: reservado, secreto ou ultrassecreto e também nós vamos ter aqueles documentos_de_inteligência que tem a característica de ser personalíssimo né quando vão atingir a vida, a imagem, a honra de uma determinada pessoa, então o conteúdo vai fazer com que seja um desses três ou seja até um quarto, que é o documento_ostensivo né, o que é uma exceção dentro desse dessa característica da inteligência, então, a classificação é dado referente a esse aspecto. E quando que ele é compartilhado? Ele é compartilhada então através de canal_técnico né, sempre através de canal_técnico, então normalmente temos usar um relatórios_de_inteligência para fazer isso né, é o modelo de documento correto para isso e dentro das limitações, vamos imaginar, eu tô fazendo um trabalho, vou usar o mesmo exemplo de explosões a caixas eletrônicos, o que interessa para nós da Polícia_Militar é o modus_operandi para que a gente possa prevenir uma ação e não seja vítima inclusive de uma emboscada né, de uma ação de contra_medida né, de uma ação futura né, mas não cabe para nós fazer a investigação_criminal desse delito, então, a partir do momento que a gente tem né

a identificação de pessoas, a qualificação de pessoas né e que basicamente vai demandar uma ação de investigação_criminal e que não é nossa competência, a partir daí demanda a necessidade de Compartilhamento_de_conhecimentos à Polícia_Judiciária né, então não tem porque nós ficarmos preparando a informação, não tem né, fim social nenhum né, não tem caráter para ele e sim, é demandado dentro desse aspecto de atribuição. Um exemplo do Departamento_Penitenciário né, então talvez a Polícia_Militar de uma abordagem, uma ação lá de ordinária dela vai abordar uma pessoa e lá vai sei lá, encontrar um bilhete no bolso dela em que faz referência a um atentado agentes_públicos do Departamento_Penitenciário que poderia mudar, automaticamente né tem que ser compartimentado isso né, acho que é dentro das especificidades né, então a polícia judiciária, a polícia administrativa, as características do Departamento_Penitenciário, o Corpo_de_Bombeiros, a Polícia_Federal, então, a partir do momento que foge né da minha atribuição, da minha competência né ou que ele, a longa_manos dele né, se torna mais abrangente, eu tenho por obrigação e fim social fazer esse Compartilhamento_de_conhecimentos. Acho que o principal motivador é a confiança, acho que a palavra confiança é algo muito forte, infelizmente ainda né, a gente tem sistemas muito bem delimitados, ao contrário do que algumas pessoas pregam, eu discordo nesse aspecto né, a gente tem um Sistema_Brasileiro_de_Inteligência, nós temos um Subsistema_de_Inteligência_de_Segurança_Pública, cada estado da federação, tem o seu Subsistema_de_Inteligência_de_Segurança_Pública, cada órgão né, a Polícia_Militar tem o seu subsistema, a Polícia_Civil tem o seu sistema, o Departamento_Penitenciário tem o seu subsistema, Corpo_de_Bombeiros tem seu subsistema né, então assim, mas temos legislações para tudo isso, nós temos regras para tudo isso, então, o formal a gente tem né, deveria funcionar de uma maneira muito positiva, é, mas ainda o que é um motivador de tudo isso é confiança, eu conhecer o agente né e saber que ele vai dar um bom uso para isso dessa informação e que ele vai usar isso né para um fim social e que eu vou ligar para ele e vou fazer isso, então, ainda né o conhecer as pessoas né, ter o pessoalismo ainda né, eu não tô dizendo que isso está certo, mas é o pessoalismo ainda é um fator motivacional aí né muito elevado aliado ao aspecto de confiança. Acho que o ego organizacional, o ego institucional, então, a partir do momento em que olho talvez só minha Agência_de_Inteligência como a única Agência_de_Inteligência do Estado ali presente, quando eu olho que a minha Agência_de_Inteligência não faz parte de um contexto grande, num sistema é que se completa né, quando eu realmente, eu não tenho essa visão né republicana né, uma visão de estado, quando eu não tenho uma visão né de que a gente se completa, de cada um com a sua atribuição vai fazer o melhor para a sociedade... é, eu só olho para mim, então eu prefiro guardar uma informação, eu prefiro restringir disso do que

passar para uma instituição, quando eu não penso sociedade, eu faço por isso, quando eu coloco ego da minha Agência_de_Inteligência, quando eu só olho a minha Agência_de_Inteligência, eu faço isso, então, e isso é algo com certeza afeta de sobremaneira a eficiência dos serviços prestados nossa e o combate, só o bandido ganha com isso, com certeza só ele. O governo Temer aqui né ele deixou né um legado de alguns dispositivos legais então nós viemos inicialmente lá com a Política_Nacional_de_Inteligência, Estratégica_Nacional_de_Inteligência e depois o Plano_Nacional_de_Inteligência né e no início do governo Bolsonaro se iniciou algumas discussões para fazer essa mesma trilha de a para área de Segurança_Pública e isso acabou ainda até hoje não sendo findado, foi a última notícia que eu tenho que novamente foi instituído um outro grupo de trabalho para voltar a se discutir isso novamente, então assim né esses dispositivos existentes já e o nacional a gente pode usar como analogia para Segurança_Pública que o guarda-chuva dele assim coloca, então essas três legislações aí ela já coloca o primeiro nos delimita é quais são os pontos de interesse da Inteligência_de_Segurança_Pública a nível Nacional, então o que que se espera né, que a nação, que o Brasil, que as autoridades e o que a população, a defesa da sociedade espera da sua Inteligência e já diz como né, ah né, essa troca né, delimitar quais são os órgãos e como que isso dentro da atribuição de cada órgão deve se delimita, então acredito que hoje esses 3 dispositivos supri né com algumas deficiências essa necessidade. Acho que tornaria a Segurança_Pública realmente forte né, é... a gente né, quando a gente vai combater né principalmente as organizações_criminosas, aí de base prisional, é... então essas organizações_criminosas aí elas troca_de_informações o tempo todo por mais né, são várias células dentro de uma mesma organizações_criminosas e elas se comunicam dentro das deficiências dela, ela se comunica por meios particulares dela, então há essa troca né então o criminoso lá que rouba o carro né, ele conversa com o criminoso que trafica, que rouba banco, com o que guarda a arma né, onde o crime faz isso lá e muitas vezes o Estado né quem deveria combater não faz isso né então muitas vezes eu guardo, você guarda, o outro guarda informação, então, a efetividade era tornar a Segurança_Pública realmente, quando a gente apanha né de um determinado ou quando a gente não tem efetividade dentro de um combate e o efetivo né de uma organizações_criminosas, é porque a gente deixou de compartilhar, é o onze de setembro é algo, é o ensinamento né que há vinte anos atrás deixou para nós dessa necessidade né e ainda hoje nós insistimos do mesmo erro né de não Compartilhamento_de_conhecimentos então a Segurança_Pública seria efetiva, é... realmente se todos os órgãos, componentes dele trocasse informações a gente é muito mais forte do que o crime fazendo isso. Nós tivemos dois grandes eventos no Brasil né, que podem ser citados, que foram os indutores disso tudo né, então, a

Copa_do_Mundo em 2014 e os Jogos_Olímpicos né, então esses dois grandes_eventos, eles criaram né esse conceito do Centro_Integrado aonde Órgãos_de_inteligência se despiram das suas vaidades e sentaram em uma mesma mesa ou baias laterais, no mesmo ambiente e ali cada um respeitando a sua autonomia, respeitando ne as suas atribuições, respeitando as suas particularidades, somaram esforços diante de um mesmo objetivo né e o sucesso foi amplo né, dentro de erros e acertos, os dois eventos terminaram sem grandes incidentes, sem incidentes que viesse a comprometer gravemente a imagem dele e a gente acabou ficando com esse legado desses locais mas a cultura disso acabou ainda não disseminando né, alguns terminaram, alguns estão esvaziados né, alguns centros né foram disseminados, até mesmo na área de Inteligência_de_Segurança_Pública, nós temos um no Paraná né, que foi criado, então assim, acho ele, como primeira barreira para romper aquele primeiro obstáculo, essencial, por uma resposta imediata essencial, porque ele pode dar dentro de operações_de_inteligência, dentro do atividade_ostensiva, dentro da organização de eventos, respostas muito rápidas porque o toque do meu colega do lado ali, ele já tem uma resposta para isso, ele já acesso sistema e eu não preciso de um protocolo, eu não preciso tramitar documentos aí por dias e dias né e eu passo a conhecer a pessoa e eu olho quem é a pessoa, eu começo a ver que ele não morde do outro lado ali né, que ele é uma pessoa como eu né, que a instituição dele tem deficiência e tem virtudes como a minha, então assim eu quebro barreiras, então acredito muito nesse centro, eu tive oportunidade de trabalhar na Copa_do_Mundo aqui, eu fui coordenador da célula operacional é aqui em Curitiba na Agência_Brasileira_de_Inteligência e no rio eu fui coordenador da parte da análise_setorial Copacabana e a experiência foi maravilhosa, porque ali é a época né, eu capitão e a gente tinha Coronel sentado na bancada, nós tínhamos delegado, nós tínhamos policial rodoviário federal, nós tínhamos policial federal, nós tínhamos guarda municipal, lá tinha gente de agências reguladoras e todo mundo se despia do seu cargo, da sua função, da sua vaidade e o evento acontecia, muitos viraram excelentes amigos, muitos se fala até hoje, muitos grupos de WhatsApp continuam, então assim, acredito muito nisso com o primeiro indutor, pode ficar só nisso? Não! Porque a gente tem que sair das pessoas e tem que ir para instituição, as Órgãos_de_inteligência têm que se conversar, não pode ser apenas o Agente_de_inteligência A e o B, não pode, tem que ser mais do que isso, mas acho que é um grande legado. Eu acho que é interação e a compartimentação eles vão ser dosados pela necessidade de conhecer, é um conceito né, necessidade_de_conhecer, eu acho que ele vai dosar tudo isso. Quando que eu vou compartimentar né? quando realmente né só eu preciso saber por questões de segurança, por questões né, de segurança da minha operação, da minha integridade de Agente_de_inteligência, do objetivo da minha missão, do meu Órgãos_de_inteligência,

porque realmente ele vai comprometer a segurança ou talvez até a efetividade dessa operação, se eu vier a disseminar essas informações. Em contrapartida, o quanto de disseminar dentro da necessidade de conhecer? Então, o quanto que é né, eu vou dar um exemplo, hoje eu trabalho dentro do Ministério Público combatendo organizações criminosas, você dentro da Divisão de Combate à Corrupção, quando que nós vamos conversar? quando a gente tiver algo em afim, aí nós temos que conversar, não é assim, será que nós vamos conversar? não, nós temos que conversar porque pelo princípio da economicidade não posso eu fazer uma investigação criminal de um lado e você do outro, é, não posso eu produzir provas aqui e você lá, primeiro que nós estamos gastando tempo, dinheiro público e muitas vezes nós somos sobrepondo trabalho e facilitando a vida do bandido, então, nesse momento a gente tem que sentar e conversar, disseminar conhecimento, nivelar e vamos trabalhar junto né o próprio processo penal permite isso para nós, esse empréstimo de prova e em contrapartida, quanto que nós não vamos compartimentar? ou o melhor, quando é que nós vamos compartimentais e não vamos? Quando assim, você tá tocando uma operação e eu outra e nossos alvos não são afins, você não pode me ajudar em nada e eu não posso te ajudar em nada então, ninguém precisa saber, é o mais restrito possível. Então acho que o conceito necessidade de conhecer é o delimitantes nesse aspecto. Eu acho que eu vou ratificar aqui né o aspecto, acho que isso é muito né, volto a dizer, infelizmente ainda né o primeiro passo o nosso é o pessoalismo, então assim, quando a gente conhece a pessoa, nem que seja, nem que não seja visual, talvez a gente talvez conversa com a pessoa do outro lado do país, a gente nunca viu essa pessoa mas por uma questão a gente criou né uma confiança e uma reciprocidade, então, eu precisei e ele atendeu e ele precisou, eu atendi e a gente criou esse vínculo e ainda hoje isso é muito forte e a gente espera isso da outra Agência de Inteligência, acho que é um erro gravíssimo dentro do nosso Subsistema de Inteligência de Segurança Pública só esperar que a gente receba, então a gente sabe ai né que existem Agência de Inteligência, existem Órgãos de inteligência, que ela só lembra de você lá quando ela tem uma necessidade né, nunca vi nada né, então só tem a demanda né, só que só vem demanda né, então não, a gente tem que ter essa, esse olhar lá, não isso aqui é importante lá para o colega, eu vou contribuir com ele e também se não for eu contribui e ele guarda arquivo em outro momento ele vai usar mas eu tenho que ter essa preocupação com o todo, só não posso lembrar que eu pertencço um Subsistema de Inteligência de Segurança Pública quando eu tenho uma necessidade, não, eu tenho que lembrar que eu pertencço sistema todo dia né é tanto no colaborar e como no demandar então importantíssimo essencial e resolveria muito dos nossos problemas. É que hoje a tecnologia é o maior calcanhar de Aquiles, hoje que nós temos, então ainda nós falemos de

ferramentas não oficiais né, ainda algumas ferramentas de troca de mensagens passam a ser a ferramenta oficial, ainda a gente se vale de meios aí privados para fazer isso, ainda a gente se vale Bancos_de_dados construídos muitas vezes por pessoas né de cada uma dessas Órgãos_de_inteligência e cada Agência_de_Inteligência constrói a sua caixinha né, então, cada Agência_de_Inteligência constrói seu banquinho de dados, eu tenho certeza né que, as múltiplas agências né que trabalha com organizações_criminosas e base prisional por exemplo, cada uma tem o seu Banco_de_dados de personagens de o crime, em cada uma delas, isso deveria ser uma coisa só né, todo mundo deveria estar alimentando o único Bancos_de_dados né, mas não construindo a sua caixinha né eu vou fazer uma fala do Delegado Rockembach: “põe embaixo braço a sua caixa vazia” né e é verdade né cada um bota embaixo do braço caixa vazia e fica ali escondendo ela né, então a tecnologia resolveria muito nesse problema né, então a gente tem canais seguros para tramitação de documentos né, uma criptografia ponta a ponta né dentro de determinadas conversas ne, é... banco de dados aí que que disponibilizasse acesso rápido de operações realizadas né, para fins de Inteligência_de_Segurança_Pública né, não estamos compartilhando provas mas estamos compartilhando informações entre gerência né, então essencial, essencial tecnologia hoje para que para que a gente pudesse ter essa integração_interorganizacional essencial.

**** *Entrevista_09

Primeiro o conhecimento na organização é manuseado apenas por quem é credenciado no Sistema_de_Inteligência_da_Polícia_Militar, quem não é credenciado, não pode manusear esses documentos. E nós, por trabalharmos na Agência_de_Inteligência_da_Corregedoria_da_Polícia_Militar, lidamos direto com o Corregedor, então esse conhecimento é passado pelos Agente_de_inteligência e a chefia despacha direto com o Tomador_de_decisão do caso. Então não passa por terceiros, não passa por ninguém, esse é o link direto para tomada_de_decisão. Então é dessa forma que o conhecimento é tratado, dentro da cautela, compartimentado, então depende dos níveis de acesso para ter acesso a aquele conhecimento devido. A experiência_pessoal, a formação e experiência_profissional são valorizadas de caso a caso. Eu vou falar pela minha Agência_de_Inteligência aqui. Aqui eu tento explorar ao máximo o conhecimento do meu Agente_de_inteligência, então se tem um Agente_de_inteligência que é mais especializado na parte de contrainteligência, eu coloco ele para utilizar essa parte de contrainteligência; o outro

Agente_de_inteligência tem mais facilidade com processamento_de_dados, a produção_do_conhecimento em si, seja no nível_tático, nível_estratégico, eu utilizo ele. Então eu particularmente trabalho muito com a valorização do Agente_de_inteligência, se eu tenho um Agente_de_inteligência que é especialista em operações_de_inteligência, eu não tenho por que não utilizá-lo nas operações_de_inteligência, não posso por ele como despachante, então eu acabo colocando o de acordo com a qualidade de cada um. Nós temos um programa_de_treinamento para novos Agente_de_inteligência, podemos chamar de estágio, que é o termo que nós utilizamos, então nós fazemos quase que uma semana de instrução com o Agente_de_inteligência, passando por todas as funções para ele conhecer o todo e, isso tudo, depois dele ser credenciado no sistema. Antes disso ele não tem acesso a nada. Então nós passamos este conhecimento, passamos este treinamento para ele, para ser alocado em alguma das funções. Claro que um Agente_de_inteligência que chegou agora, ele vai começar a trabalhar no nível baixo de acesso, até ele ir pegando e gerando outros níveis de acesso. Nós trabalhamos muito com brainstorm, com reuniões_coletivas, então apesar de ser uma instituição hierarquizada por ser militar, mas nós trabalhamos em uma espécie de Távola_Redonda, todos sentados numa mesa redonda e todos têm, eu não digo poder_de_decisão, porque o poder_de_decisão é só da Tomador_de_decisão, mas todos podem opinar de maneira igual sem ser repreendido, sem ser nada assim, porque nós não podemos ser levianos ao ponto de menosprezar o conhecimento de um Agente_de_inteligência que às vezes é subordinado. Então nós trabalhamos muito, eu gosto de usar esse termo Távola_redonda, na mesa_redonda, todos iguais perante todos. Nós temos uma metodologia de produção_do_conhecimento, norteadada pela Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública, pelo Ministério_da_Justiça, e dentro da Polícia_Militar, nós temos algumas normas de padronização de documentos_de_inteligência, que é gerado pelo Sistema_de_Inteligência_da_Polícia_Militar, então nós utilizamos todas essas metodologias de acordo com o que o Sistema_de_Inteligência_da_Polícia_Militar prevê. O órgão_central nosso é o Centro_de_Inteligência_da_Polícia_Militar, vulgarmente conhecido como PM2, Segunda_Seção_do_Estado_Maior. Então, ligação externa entre Órgãos_de_inteligência é tudo via Centro_de_Inteligência. Hoje como é que funciona? Se eu tenho que mandar um conhecimento para o Departamento_de_Inteligência_do_Estado_do_Paraná, para a Polícia_Civil, dentro de uma investigação que ocorreu na Corregedoria e envolveu Agente_de_inteligência de outro Órgãos_de_inteligência, eu encaminho via sistema para o Centro_de_Inteligência e esse faz o devido encaminhamento para o Centro_de_Inteligência da organização. Então o canal_técnico, nós enviamos para o Centro_de_Inteligência e o

Centro_de_Inteligência envia para fora, nós nunca encaminhamos para fora diretamente. O critério que eles utilizam para Compartilhamento_de_conhecimentos entre as Órgãos_de_inteligência é o de expansão do conhecimento, então assim, não adianta eu ter algo referente a Polícia_Civil, a uma investigação_criminal deles e ficar retido comigo, o critério é realmente repassar o conhecimento para que ele seja utilizado no momento oportuno. Não adianta você ter um conhecimento guardado para que ele não possa ser utilizado. O principal motivador para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional é a Segurança_Pública sair vitoriosa, o bem_comum, o melhor para a sociedade. A principal barreira para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional é a relacionamento_interpessoal, às vezes por eu não gostar de X, eu não vou compartilhar com aquela Agência_de_Inteligência porque X vai ter conhecimento. Então a partir do momento que colocamos o pessoal na frente do profissional é a maior barreira de todas as profissões e todas as instituições que existe. Dentro da Polícia_Militar nós somos regidos pelo Sistema_de_Inteligência_da_Polícia_Militar. A nível de estado, até onde eu saiba existe uma centralização pelo Departamento_de_Inteligência_do_Estado_do_Paraná, ou pelo menos ela deveria ser o órgão estadual de Inteligência_de_Segurança_Pública para coordenar as forças_de_segurança. Então, não tive oportunidade de estudar ainda, não sei se o Departamento_de_Inteligência_do_Estado_do_Paraná tem algo, pelo menos não chegou a mim, mas a Polícia_Militar tem o que é previsto no Sistema_de_Inteligência_da_Polícia_Militar. O maior retorno que a Segurança_Pública teria com o efetivo Compartilhamento_de_conhecimentos entre as Órgãos_de_inteligência seria vencermos o organizações_criminosas, o eficiente combate à criminalidade. Vamos usar um exemplo bem simples que hoje é a moda. Uma das principais organizações_criminosas a nível internacional, já pode dizer que eles têm uma unidade_de_comando e eles têm um Compartilhamento_de_conhecimentos entre as ramificações muito bem estruturado e isso faz com que eles muitas vezes estejam à nossa frente. Então, isso aconteceu depois que o líder colocou, eu gosto de dizer, um cunho empresarial na organização deles. Então esse Compartilhamento_de_conhecimentos entre as Órgãos_de_inteligência, a maior efetividade que nós teríamos seria vencer a criminalidade, porque não adianta eu ter um pedaço da peça, você ter outro pedaço da peça e não fazermos essa peça girar junto. A integração_interorganizacional entre Agência_de_Inteligência e Órgãos_de_inteligência no mesmo espaço_físico pode contribuir para o Compartilhamento_de_conhecimentos com a rapidez, o acesso_rápido, uma consulta informal que poderia resolver um problema daquela Agência_de_Inteligência naquele momento. Eu acho que se todos estão no mesmo

espaço_físico você não precisa burocratizar coisas, você pode fazer uma consulta informal e depois ela vir por outros meios, pelo canal_técnico e nós fazemos muito isso né. Ah, eu tenho um colega da Polícia_Civil, vou fazer contato com ele, ele arranja isso para mim e tal. Então novamente nós voltamos a relação_interpessoal, às vezes ela ajuda também, ela não só atrapalha. ambientes_integrativos podem interagir com o princípio_da_compartimentação conforme a maturidade, cada um no seu quadrado. Então sendo profissional acima de tudo, essa consulta informal pode existir, mas todos no mesmo ambiente físico e cada um sabendo a sua função bem específica, a maturidade_profissional, maturidade_pessoal, maturidade_intelectual. Eu digo que a compartimentação é muito consciência, apesar de ela ser prevista em todos os Órgãos_de_inteligência, mas ela é muito de cada um. Eu tenho que saber para quem eu posso passar e para quem eu não posso passar. Então eu vejo que a compartimentação acaba sendo subjetiva muitas vezes, mas o Agente_de_inteligência quando ingressa nesse mundo, a primeira coisa que ele aprende é princípio_da_compartimentação. Você não pode falar nem para a esposa o que você trata aqui, então nós estamos forjados assim. A reciprocidade e a confiança são importantes para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional pelo crescimento profissional. Eu vejo a maturidade de cada instituição, a gente conhecer os personagens que estão lá. Vamos falar de Polícia_Militar e Polícia_Civil, são dois universos diferentes que em algum momento alguns se conhecem, mas alguns nem sabem da existência. Então muitas vezes a imaginação de que a Polícia_Militar é desorganizada, a Polícia_Civil é aquilo, fulano de tal é aquilo. Ainda vejo a maturidade_profissional, você conhecer um Agente_de_inteligência que está do outro lado para você poder fazer esse Compartilhamento_de_conhecimentos com segurança e superar os obstáculos pessoais. A tecnologia dá suporte à integração_interorganizacional com a fluidez da informação, a rapidez, essa compartimentação e de você poder fazer essa ligação. Para o uso da tecnologia, você vai precisar de segurança e tal, o que não é o caso agora, mas se você tem um canal seguro e correto, ele é muito mais rápido. Então hoje e-mail não é confiável, o WhatsApp não é confiável, então você teria que ter um link direto, eu acho que isso ia funcionar muito melhor.

**** *Entrevista_10

O conhecimento na organização é considerado o produto_final e passa por avaliação para a devida difusão e arquivamento resguardado o sigilo próprio de cada produto. A experiência individual tem relevância para a organização uma vez que a atividade_de_inteligência tem grande leque de possibilidades e necessidades, cada formação, ainda que não específica, pode

ser útil para trabalhos distintos. Existe um Curso_de_Introdução_à_Atividade_de_Inteligência obrigatório para novos colaboradores e cursos específicos de forma continuada. As decisões são sempre do Tomador_de_decisão em seus vários níveis. A atividade de inteligência deve ser capaz de assessorar, portanto, os agentes devem ser capazes de expressar opiniões com base nas próprias análises do conhecimento produzido. Os conhecimentos explícitos são gerados conforme a necessidade expressa da chefia ou por iniciativa própria quando existe necessidade de difundir conhecimento. O conhecimento classificado é compartilhado entre as organizações através de avaliação da Direção, que avaliará a necessidade de saber de outras pessoas ou Órgãos_de_inteligência. A partir daí segue-se um fluxo pre-estabelecido para difusão. A necessidade de saber é o critério utilizado para a difusão e Compartilhamento_de_conhecimentos entre as organizações. Apenas os que precisam ter o conhecimento deverão ser informados. Algumas atividades são de responsabilidade de outras organizações e sempre que uma informação é processada e se chega ao conhecimento, a informação deverá ter a avaliação dos responsáveis em tomar atitudes a partir daquele conhecimento, caso necessário. Há assuntos que já possuem um fluxo estabelecido conforme o volume de informações que chegam a uma e outra organização. As principais barreiras para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional são a falta de conhecimento das responsabilidades predefinidas, a falta de gerenciamento com os documentos_sigilosos e seus mecanismos de difusão, que nem sempre são seguros e ainda em outros casos, a própria falta de conhecimento técnico sobre o Subsistema_de_Inteligência_de_Segurança_Pública. Internamente existem regras ditadas através de memorandos ou ordens de serviço que estipulam regras para compartilhamento de documentos_sigilosos. O maior retorno que a Segurança_Pública teria com o efetivo Compartilhamento_de_conhecimentos entre as Órgãos_de_inteligência seriam as ações de combate_à_criminalidade que teriam maior efetividade e eficiência. A integração_interorganizacional entre Agência_de_Inteligência e Órgãos_de_inteligência no mesmo espaço_físico contribui para o Compartilhamento_de_conhecimentos à medida que facilita o Compartilhamento_de_conhecimentos em tempo real aproveitando a pessoalidade nos trabalhos conjuntos. Ambientes_integrativos não favorecem a compartimentação. É preciso avaliar as necessidades específicas para então decidir se a intenção é compartimentar ou compartilhar. O conhecimento tem sempre certo grau de sigilo e nunca é de fácil obtenção, apenas a confiança entre as organizações fará com que o fluxo_de_informações tenha boa fluidez. Da mesma forma, a falta de reciprocidade demonstra falta de confiança. A tecnologia

empregada de forma segura dá a possibilidade de Compartilhamento_de_conhecimentos de forma oportuna e sem colocar em risco o sigilo próprio da atividade.

**** *Entrevista_11

O conhecimento na organização é tratado como um dado que chega através de um informe ou uma informação e esse dado é trabalhado através de diversas fontes, afirmando que esse dado é verossímil, aí ele é transmitido ou tratado conforme a especialidade dele dentro da Órgãos_de_inteligência. Se tiver que retransmitir ou se tiver que auxiliar em alguma coisa com o Tomador_de_decisão, esse dado é determinado para esse fim. A experiência_profissional e os cursos e tudo mais do Agente_de_inteligência vão agregando na forma que você trabalha, talvez no local que você trabalha, nas qualidades, nas habilidades, todas são desenvolvidas conforme os seus cursos, conforme suas experiências, então vão auxiliando. Como uma Agência_de_Inteligência ou qualquer Órgãos_de_inteligência tem vários setores, conforme suas habilidades, seus conhecimentos, cursos e tudo mais você acaba pendendo para um lado de setor ou conhecimento e você desenvolve suas habilidades ali. Sim, existe um programa_de_treinamento para novos_colaboradores. Quando um Agente_de_inteligência entra em um determinado setor, dentro de uma Agência_de_Inteligência, digo dentro de uma Agência porque é o universo que eu conheço melhor, ele acaba passando por um nivelamento, então ele acaba passando por um Curso_de_Introdução_à_Atividade_de_Inteligência e ele vai se aperfeiçoando dentro da área que ele está sendo capacitado. Seja uma área de operações_de_inteligência, ele começa a trabalhar com vigilância, fazer cursos de vigilância, fazendo o básico para ele, meio para nivelar com as demais pessoas da Agência_de_Inteligência. A forma com que os Agente_de_inteligência são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos_da_organização varia muito da chefia também, tem chefe que já chega com a decisão pronta para você meramente executar, claro que você tem uma certa vez de dar sua opinião. E tem Tomador_de_decisão que desde o início do trabalho já pede a orientação para saber qual linha trabalhar. Mas não é bem específico, não é bem certo, então para eu te dizer de que forma esta gerência convida o Agente_de_inteligência a opinar nas decisões, eu sendo Investigador, muda muito conforme o trabalho e conforme a Tomador_de_decisão também. A geração de conhecimentos_explicitos entra também nessa questão de setores, se for o pessoal da Inteligência ou análise_de_informações conforme é determinado, eles trabalham melhores com essas espécies de documentos. No caso do setor que eu trabalho, nós trabalhamos mais com o pedido_de_busca, para auxiliar no dado_negado, você

auxilia o Analista_de_inteligência para ele passar esse conhecimento. Mas existem muitos relatórios de Compartilhamento_de_conhecimentos interna, passo esse conhecimento através de relatório_de_difusão_interno e até alguns outros relatório_de_missão, conforme a Tomador_de_decisão solicita. Existe uma via formal de Compartilhamento_de_conhecimentos classificado, que já entra uma crítica minha, o conhecimento quando ele não é tão sensível, ou melhor, existem alguns conhecimentos que acabam não passando pela via_oficial, que seria um relatórios_de_inteligência de uma Agência_de_Inteligência para outra e esses conhecimentos acabam sendo trocados através de redes_informais, por exemplo, eu conheço um policial de uma outra Agência_de_Inteligência ou de uma outra fonte e eu tenho uma certa confiança nesse policial e acabo passando esse conhecimento e isso acaba não sendo oficializado. Claro, vai ser feito o uso desse conhecimento, vai ser dado uma resposta que se necessita, mas não tem essa integração_interorganizacional oficial entre um órgão ou outro. Então os outros conhecimentos que vem são conhecimentos mais de cunho geral, seria algum mandado_de_prisão ou seria uma informação que não seja tão sigilosa assim. Quando o conhecimento é bem mais sigiloso acaba que os operadores escolhem uma pessoa mais de confiança para passar essa informação, não gerando na via administrativa, com medo de se perder ou com medo de cair nas mãos de outras pessoas. O critério mais utilizado para a difusão e Compartilhamento_de_conhecimentos que doutrinariamente nós utilizamos seria a necessidade dessa pessoa ter esse conhecimento. Se essa pessoa tem essa necessidade_de_conhecer, esse dado, essa informação e esse conhecimento, isto é difundido para esta Agente_de_inteligência. Mas esbarra nisso que eu acabei comentando anteriormente, essa questão da confiança entre as organizações para fazer essa Compartilhamento_de_conhecimentos. A confiança seria o principal motivador para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional e o medo desse dado cair em outras mãos. Gira tudo em torno da confiança mesmo. A principal barreira para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional eu acredito que seja o ego, a questão de você ser o dono_da_informação, então você acaba não passando a informação para outra Órgãos_de_inteligência mesmo que isso seja algo bom para a sociedade. Então a nível mais de Delegado ou alguém que faça a sua carreira em cima de resultados, meio que segura para dar esse resultado para o Tomador_de_decisão como se fosse ele o dono_da_informação. Então acho que é mais o ego da pessoa que segura, além da questão da confiança, mas a questão maior é do ego, de ele mesmo querer dar informação, ele ter feito o trabalho, ele querer dar em primeira mão essa notícia para o Tomador_de_decisão. Com relação à legislação para Compartilhamento_de_conhecimentos entre as Agência_de_Inteligência, a Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública fala que não são hierárquicos, não

são escalonados, mas existe um canal_técnico de conhecimento entre as Agência_de_Inteligência até chegar em uma Agência_Central_de_Inteligência, então isso seria o que a Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública prima, o canal_técnico, não é uma questão de hierarquia mas passaria a este canal_técnico até chegar na Agência_Central_de_Inteligência e ela difundiria este conhecimento para o Tomador_de_decisão, falando especificamente de uma Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública mesmo. Com o efetivo Compartilhamento_de_conhecimentos entre as organizações, eu acredito que poderia ter sido evitado muitos eventos_criminosos. Ou se tivesse no caso algum órgão responsável para colher estas informações e passar para o Tomador_de_decisão, respeitado este canal_técnico, acredito que muitos eventos_criminosos não teriam ocorrido, essa falta de comunicação é um problema. É um problema sério. Alguns eventos_criminosos que ocorreram, depois que aconteceu as Órgãos_de_inteligência falaram: ah, eu tinha esta informação, eu tinha esta, eu tinha esta, e no todo este evento já poderia ter sido previsto e a sociedade acabaria ganhando, antecipando e evitando uma eventos_criminosos. Se as Agência_de_Inteligência e as Órgãos_de_inteligência estivessem no mesmo espaço_físico integrantes de várias forças, eles acabariam tendo uma unidade de corpo, então vamos supor que se chame Fusion_Center, você está trabalhando no Fusion_Center, então acabaria fazendo com que você não trabalhasse apenas para a sua Agência_de_Inteligência, seria um Órgãos_de_inteligência que você prestaria contas. Então todas as informações que você tivesse da sua organização, mesmo eu trabalhando no Fusion_Center, eu ainda tenho contato com minha Agência_de_Inteligência, para o bem maior eu passaria estas informações ali e assim sucessivamente teria a Polícia_Militar, o Departamento_Penitenciário que passaria ali e concentraria tudo no mesmo Órgãos_de_inteligência para que o Tomador_de_decisão tivesse estes dados. Acredito que o princípio_da_compartimentação seria mais relativo ao trabalho em si, seria relativo ao trabalho específico de cada unidade com ambientes_integrativos. Quando envolvesse algo que fosse maior, se fosse um conhecimento_de_inteligência para a Polícia_Militar, justamente só para a Polícia_Militar eu acredito que teria esta compartimentação, mas quando envolvesse a Segurança_Pública como um todo, este conhecimento não deveria ser compartimentado. Então eu acredito que poderia existir a compartimentação, mas dentro dos limites do conhecimento. Se esse conhecimento serve apenas para a minha Agência_de_Inteligência eu não precisaria compartilhar com as outras unidades, mas se esse conhecimento geraria algo em torno de Segurança_Pública e poderia ser combatido pelos outros Órgãos_de_inteligência, isso deveria ser compartilhado. A reciprocidade e a confiança são importantes para o

Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional pois a confiança faz aquele filtro, aquela blindagem. Quando você confia naquela pessoa, você sabe que ela não vai transmitir para uma pessoa que não deveria ter esse conhecimento e isso acaba gerando até uma troca_de_favores. Hoje eu passo uma informação e amanhã, já rola um rapport entre mim e esta pessoa, acaba passando uma informação que eu preciso ou que eu deveria conhecer por esta confiança já adquirida. A tecnologia permite ser mais célere as informações, você cumprir um papel burocrático, protocolar em um sistemas ou alguma coisa ali se você pode ter um grupo que você poderia já passar essa informação. Claro que os membros já passariam por um crivo de confiança e tudo mais, já receberia na hora a informação, evitaria de alguém acessar um e-mail, acessar um Bancos_de_dados, já teria na palma da mão esta informação. Algumas Agência_de_Inteligência já fazem isso, mas acho que precisaria de mais, precisaria ter mais esta integração_interorganizacional sem este ego.

**** * **Entrevista_12**

Normalmente chegam as missões, as ordem_de_busca e o conhecimento é compartimentado, então você responde às questões da ordem_de_busca e encaminha o relatórios_de_inteligência para o seu Tomador_de_decisão e ele faz o gerenciamento deste conhecimento. Nós temos as ordem_de_missão, cumprimos e não temos ciência do que é feito depois. A experiência_profissional, formação e experiência_pessoal são valorizadas pela Agência_de_Inteligência conforme o Gestor, mas na unidade específica que a nós estamos tratando, vai depender do tempo_de_serviço e das qualificações e particularidades de cada Agente_de_inteligência. Então cada Agente_de_inteligência é meio que descrito e colocado dentro de uma personalização de Agente_de_inteligência e quando as demandas chegam, conforme as particularidades de cada Agente_de_inteligência, dos seus conhecimentos, então pode ser mais valorizada, mas a valorização é feita desse jeito. Depende da formação e da experiência_profissional de cada Agente_de_inteligência porque os Agente_de_inteligência não são da mesma área do conhecimento. Alguns Agente_de_inteligência são formados em direito, outros em administração e cada um tem suas facilidades e a valorização é feita através disso, conhecendo as potencialidades de cada Agente_de_inteligência, se reconhece as particularidades e é designada cada missão para cada Agente_de_inteligência. Acredito que deveria ter uma outra forma de valorização. A Agência_de_Inteligência deveria pegar estas particularidades, essa formação_profissional e estas experiências e lapidar, mas é desta forma que é tratado. Para programa_de_treinamento de novos_colaboradores a princípio existe como

se fosse um estágio probatório, e todo Agente_de_inteligência é obrigado a fazer aquele curso da Secretaria_Nacional_de_Segurança_Pública, Curso_de_Introdução_à_Atividade_de_Inteligência. O curso antes ele era presencial, agora é EAD pela própria plataforma da Secretaria_Nacional_de_Segurança_Pública, então o primeiro requisito é esse. O Agente_de_inteligência chega, estagia na Agência_de_Inteligência e depois ele faz esse curso ou concomitantemente faz esse Curso_de_Introdução_à_Atividade_de_Inteligência, que é o básico do básico para o Agente_de_inteligência saber a diferença entre Inteligência_de_Segurança_Pública, entre investigação_criminal, as Agência_de_Inteligência, como é feito o escalonamento, essa hierarquia de Agência_de_Inteligência, então é dessa forma que é tratado, depois que ele termina o estágio probatório e apresenta o certificado, ele é recebido como um Agente_de_inteligência integral da Agência_de_Inteligência. A forma como os Agente_de_inteligência são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da organização depende do Tomador_de_decisão. Alguns gestores são mais abertos a ideias e são mais receptivos, outros gestores são mais fechados, os gestores que são mais abertos fazem reuniões de tempos em tempos, de maneira quinzenal ou mensal e fazem um brainstorm e as melhores ideias e decisões são colocadas em pauta a fim de que os gestores possam opinar sobre isso e fazer um direcionamento a respeito dessas informações. Mas a grande maioria dos gestores já tem suas próprias ideias preconcebidas e eles implementam essas ideias. Na verdade, o Agente_de_inteligência, não sei se é pela forma militar de se conduzir, ele não tem muita participação nestas opiniões. A geração de conhecimento_explicitos é como eu disse para você lá nas primeiras perguntas, então chega a missão e existe um padrão, por isso que é importante o estágio_operacional, para entender o padrão de formatação e confecção de relatórios_de_inteligência. Então estes relatórios_de_inteligência são feitos de uma maneira padrão e é assim que se produzem, que são gerados esses documentos. Então chega a missão, o Agente_de_inteligência produz esse documentos_de_inteligência e ele passa para um primeiro gestor que normalmente é um Sargento ou um Cabo, o qual faz um filtro para ver se está dentro dos padrões e depois é encaminhado para os Oficiais que são os gestores propriamente ditos. Específico na nossa Agência_de_Inteligência, nós trabalhamos apenas com o público_interno, então aquilo que não é de público_interno, ele é através de uma informação, ele é enviado as outras Órgãos_de_inteligência. Então se chega uma demanda de Polícia_Civil, por algum motivo, é difícil chegar alguma demanda desta forma, ou através de um levantamento, de alguma coleta_de_dados e chega as informações de outros Agente_de_inteligência, de outras Órgãos_de_inteligência, então é feito um documento que

pode ser uma informação, ou um relatórios_de_inteligência e ele é encaminhado para as outras Órgãos_de_inteligência, através das suas corregedorias também. Então é de corregedoria para corregedoria normalmente. Então, como nós trabalhamos numa Agência_de_Inteligência correcional, o critério utilizado para Compartilhamento_de_conhecimentos entre as Órgãos_de_inteligência é exatamente este, o critério de organização. Quando chega lá na Agência_de_Inteligência, por exemplo, foi feita uma coleta_de_dados, então esse dado é coletado, é feito um filtro e se é referente a outro órgão, a outra organização é encaminhada para a outra organização. Então o critério utilizado para o Compartilhamento_de_conhecimentos é este, até porque a não podemos ficar responsáveis por algo que não é de nossa competência. Então nós só trabalhamos o que está na lei que trata das competências da corregedoria da Polícia_Militar. O principal motivador para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional eu acredito que seja a relevância do dado coletado, se é de uma relevância muito grande existe uma motivação maior, se é de uma natureza mais grave, se é de uma natureza mais perigosa ele tem uma motivação maior. Se esse dado for mais irrelevante, então a motivação é muito menor, e muitas vezes pode ser que esse dado pode não ser relevante para a situação. Então o principal motivador é a qualidade do dado e a gravidade do dado. A principal barreira para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional, na questão de opinião, porque eu não tenho um conhecimento propriamente dito, pois não permeio por esta seara, mas acredito que seja a falta de diálogo mesmo. Seria importante que as Agência_de_Inteligência fossem mais integradas, que cada representante de uma Agência_de_Inteligência tivesse uma reunião anual ou semestral a fim de que pudesse alinhar os pensamentos e ter uma aproximação maior. Então acredito que esse distanciamento é a principal barreira que impede esse Compartilhamento_de_conhecimentos. Às vezes não se sabe nenhum canal_técnico propriamente dito, por exemplo, um dado pode ser relevante para uma Agência_de_Inteligência dentro da Polícia_Civil, por exemplo, o dado pode ser mais relevante para a Agência_de_Inteligência central da Polícia_Civil, e esses dados estão sendo encaminhados para a Corregedoria da Polícia_Civil. Então sabendo e entendendo a organização, seus meandros esses dados podem ser encaminhados de uma maneira mais direta, sem interpostos. Acho que a principal barreira para o Compartilhamento_de_conhecimentos é isso, uma falta de proximidade. Não digo nem uma falta de diálogo, mas sim uma falta de proximidade. Com relação à legislação para Compartilhamento_de_conhecimentos entre as organizações nós seguimos, não lembro o nome da lei agora, mas é a lei do Sistema_Brasileiro_de_Inteligência, de Compartilhamento_de_conhecimentos, esqueci a lei, tanto que essa lei vem no rodapé da primeira página dos relatórios_de_inteligência. Depois tem

a lei que instituiu a Polícia_Militar e as suas particularidades. Acredito que o modelo de Segurança_Pública hoje começa a partir do Compartilhamento_de_conhecimentos, da mesma forma que o organizações_criminosas e o crime não organizado, aquele crime que acontece de uma pessoa só, a polícia e as organizações deveriam caminhar juntas. Então acredito eu que o Compartilhamento_de_conhecimentos poderia gerar uma Redes_de_inteligência, de informações, baseando as ações das tropas_operacionais, para que se pudesse se combater esses crimes. A Inteligência_de_Segurança_Pública deveria ser, e se não é, deveria ser o topo da Segurança_Pública, porque sem Inteligência você vai gastar muito recurso, vai gastar muita mão_de_obra e muito tempo para coisas que não são tão relevantes assim. Um exemplo básico é isso, você fazer uma operação no bairro que a criminalidade não é tão alta, sendo que você poderia usar os dados de inteligência e de organizações_criminosas, e tipos específicos de crime em um determinado bairro. Sem contar com os crimes_cibernéticos. A integração_interorganizacional entre as Agência_de_Inteligência e Órgãos_de_inteligência no mesmo espaço_físico seria importante afim de alinhar os conhecimentos e uniformizar em forma de repasse desses conhecimentos. Pessoas dentro do mesmo espaço_físico podem ter uma relação mais apurada. Tendo essa informação e como recepcionar e gerir esse dado faria com que aquela pessoa no mesmo espaço_físico chegasse e pedisse: eu quero o dado dessa forma para que eu possa passar dessa forma, porque eu dentro do mesmo espaço_físico, iria ter a conversa. Se colocamos no caso prático, uma conversa entre uma autoridade, um Agente_de_inteligência da Polícia_Militar e um Agente_de_inteligência da Polícia_Civil teriam uma conversa entre eles e diria preciso do dado dessa forma, para que eu possa basear uma investigação, que eu posso dar subsídio para uma investigação_criminal ou para uma ação política dessa forma. Então o Polícia_Militar que tá na função de Agente_de_inteligência, chegaria e diria, preciso do dado dessa forma, porque obteve-se a informação de que o dado melhor seria dessa forma. Além disso quebraria algumas barreiras que existem, no Paraná não é tão grave quanto em outros estados, o fato de um ser Polícia_Militar e o outro ser Polícia_Civil, outro Polícia_Penal, isso entenderia que todos são Agente_de_inteligência, que todos possuem as competências necessárias para isso, porque você sabe de ouvir falar que existe outra Agência_de_Inteligência e se você não tem uma amizade você não sabe como funciona, como é. Agora se de fato você saber como são os Agente_de_inteligência, isso quebra as barreiras e aproxima mais. Essa integração_interorganizacional seria um benefício para a sociedade como um todo. A pessoalidade poderia gerar esse aceleração do feeling. Eu não sei de que forma os ambientes_integrativos poderiam interagir com o princípio_da_compartimentação. A reciprocidade e a confiança são fundamentais para o

Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional. A confiança inibe todos os outros empecilhos. Dentro da Inteligência_de_Segurança_Pública, a confiança é um dos fatores preponderantes, uma das forças_motrizes que faz com que esse Compartilhamento_de_conhecimentos seja feito. Isso até da vida, o que impede você contar alguma informação, contar algo para uma pessoa, não precisa nem ser uma informação de cunho profissional, um segredo qualquer, é a confiança. É por isso que este ambiente_integrativo quebra e traz o elemento de pessoalidade e quebra os mitos de uma Agência_de_Inteligência para outra. A tecnologia poderia dar suporte à integração_interorganizacional dessa forma, pois ela também tem uma fundamental importância, criando portais ou servidores para que essa informação fosse depositada, criando aquele elemento de usuário, de Agente_de_inteligência. É criado um usuário e um Agente_de_inteligência ali e dentro disso você teria um rol de outras Órgãos_de_inteligência e de outros Agente_de_inteligência que você poderia estar encaminhando essas informações. Então um ambiente como é feito, por exemplo, o experimento do Boletim_de_Ocorrência unificado, qualquer um pode consultar qualquer Boletim_de_Ocorrência, qualquer organização pode consultar Boletim_de_Ocorrência feito de qualquer instituição. Você pega lá os dados e você coloca lá, dentro de um Bancos_de_dados e segue as informações. Da mesma forma, e é claro obedecendo as particularidades do Inteligência_de_Segurança_Pública, que é completamente diferente de um Boletim_de_Ocorrência, mas respeitando essas peculiaridades, você faria um Bancos_de_dados e um como se fosse um Bancos_de_dados unificado de informações de inteligência. Você colocaria lá os filtros que você acha necessário, se fosse liberado por quem inseriu a informação, que você tivesse acesso, você poderia acessar e ali basear as suas ações de cunho operacional, cunho investigativo, de decisões políticas. Seria também um portal ali de alguma coisa, uma solução de tecnologia que fizesse esta integração_interorganizacional.

**** * Entrevista_13

O que eu vejo hoje, enquanto Órgãos_de_inteligência é uma falta de se padronizar as coisas, de se usar a Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública e de se aplicar a Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública, ou seja, o que acontece com a Polícia_Militar enquanto instituição Polícia_Militar com relação a Agência_de_Inteligência é que quem coordena muitas das vezes não fica muito tempo no que ele tem que ficar ou seja quando ele começa a apreender as nuances ele acaba saindo, sai às vezes porque ele mesmo quer ou porque a Inteligência_de_Segurança_Pública acaba atrapalhando o oficial

Polícia Militar que vai para aquilo ali, ou às vezes porque tiram ele, ou seja, o cara começa a saber muito e começa a se tornar ameaça, as pessoas acham que aquele conhecimento pode causar problema para a instituição ou para a comunidade e isso acaba trazendo muitos problemas profissionais. Com relação aos Analista_de_inteligência, eu vejo que após as Jogos_Olímpicos, por conta de políticas do estado, principalmente o pessoal da ponta, os elementos de operação tiveram condição de aprender muito, aí em torno de 70, 80 Agente_de_inteligência do Paraná foram aprender na Escola_de_Inteligência_do_Rio_de_Janeiro e esse conhecimento de certa forma foi depois espalhado pelas unidades ou seja nós temos uma boa divisão do que era a inteligência no estado e como ficou após as Jogos_Olímpicos, por conta desses policiais saírem do estado e terem a oportunidade. A gente tem o Curso_de_Introdução_à_Atividade_de_Inteligência que é antigo, mas que é de um órgão do Ministério_da_Justiça porém o Curso_de_Introdução_à_Atividade_de_Inteligência, ele coloca a Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública e como se faz Inteligência_de_Segurança_Pública no país por conta dos Analista_de_inteligência, então o que eu vejo hoje que esse conhecimento produzido muitas das vezes não chega no Tomador_de_decisão por desconhecimento do oficial, por falta de *feeling*, às vezes até por não ter perfil para aquela atividade, ou seja, o conhecimento produzido visa que o Tomador_de_decisão em todos os níveis e esse conhecimento muitas das vezes não atravessa a parede da P2 para o comandante do batalhão e muitos dos comandantes por não terem conhecimento em Inteligência_de_Segurança_Pública, porque falta esse tipo de conhecimento nas cadeiras de curso aperfeiçoamento, Curso_Superior_de_Polícia, ou seja, os profissionais que chegam no final de carreira tem uma ferramenta chamada Inteligência_de_Segurança_Pública porém a desconhece, então este secretismo às vezes traz problemas para o profissional de uma certa forma. Eu não vejo a experiência_pessoal, formação e experiência_profissional valorizada de forma alguma. A gente tem um problema muito sério, principalmente com relação, quando eu falo que houve um grande avanço na questão de conhecimento por conta dos policiais, houve por conta dos policiais saírem fora do estado e por ter tido um investimento maciço na época pela Secretaria_Especial_de_Grandes_Eventos do Ministério_da_Justiça juntamente em produzir e melhorar o efetivo que queria trabalhar no jogos, isso acabou retribuindo, porém o reconhecimento desses profissionais eu vejo que não existe, não existe, não existe, por uma série de situações. Geralmente o Agente_de_inteligência ele é um Extraterrestre nas unidades_de_Segurança_Pública, ou seja, ele é uma pessoa que pouca gente gosta, porque se confunde o Agente_de_inteligência com o profissional de assuntos

internos, profissional de corregedoria, que são situações totalmente diferentes. Existe um programa_de_treinamento, são formados em todas as cadeiras da Segurança Pública. A Polícia_Federal acaba não tendo muito essa formação do ministério para Inteligência_de_Segurança_Pública, mas a Polícia_Rodoviária_Federal participa, os Departamento_Penitenciário participam, Guarda_Municipal participam. Porém três mil vagas para o universo que nós temos por ano, vai se levar um bom tempo, e eu vejo que o profissional de Segurança_Pública todos deveriam ter o Curso_de_Introdução_à_Atividade_de_Inteligência no Brasil. Por quê, o Curso_de_Introdução_à_Atividade_de_Inteligência é só pra se saber o que é isso, só pra ele ter noção, saber que tem uma ferramenta para ajudar em todo o ciclo de percepção criminal que vai desde a questão preventiva até questão prisional e mesmo que o Departamento_Penitenciário não está na Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública eu acredito que na próxima já deva estar, é uma das atividades mais imprescindíveis para de Segurança_Pública, por que todas as informações que está transcorrendo dentro do presídio ela tem que ver tem que vir para a rua né é de lá da repressão do tráfico é de grandes ataques é de lá que saiu problemas, como saíram em 2001 e 2006 em São_Paulo e que matou o policial na rua, como é que você tá vendo direto em Londrina e as três mortos de Agente_Penitenciário que ocorreram principalmente no Departamento_Penitenciário_Federal. Mas o Paraná mesmo já havia perdido quantos agentes penitenciários estaduais do Paraná, perdeu ao longo do tempo. E só começou a se olhar esse programa com um pouquinho mais seriedade quando morreu um agente Federal. E se a gente vê as principais ações foram perpetradas no Paraná por paranaense que já tinham *know-how*, estavam fazendo isso desde 2001, 2002, 2003, 2011, 2017, começa esse caso até de Londrina ali, depois a gente descobriu que tinha uma Agência_de_Inteligência que tinha informação ou seja morreu, perdemos uma vida por falta de Compartilhamento_de_conhecimentos que circulavam, isso eu vejo como um grande problema. Se o bem principal de qualquer profissional de Segurança_Pública é, como estudo, preservar a vida, como é que o estado detém uma informação e não repassa para o outro. E isso teria que ser repassado. Nem que seja entre as Órgãos_de_inteligência, ou seja a Polícia_Civil que tivesse informação, se era o Grupo_de_Atuação_Especial_de_Repressão_ao_Crime_Organizado se era a Polícia_Militar, que seja a Polícia_Militar. Agora tem estados no Brasil que viraram Ilhas, causaram problema para o país inteiro, porque são estados populosos que tem mais marginais em atuação do Brasil inteiro e isso não aconteceu. Se você pegar o tratamento da informação para uma das coisas que eu vejo aí que vai pegar ali entre 97, 98 e você vê que não

estava nem formado organizações_criminosas, o Paraná, no Mato Grosso do Sul receberam presentes do estado de São_Paulo ou seja as principais autoridades de São_Paulo foram levadas para que estado? Ocasionalmente o que nos estados? Ocasionalmente aquela rebelião de 2001. O estado de São_Paulo nos deu um presente a gente achou que estava passando a organizações_criminosas para eles e era um presente também ou seja ganhamos um presente de grego achando que estava passando o presente de grego para o outro, e que tipo de programa ocasionou potencializou as organizações_criminosas nos estados. Eu peguei uma fase em 2003 e hoje eu trabalho com operações_de_inteligência, mas o que a gente faz hoje é pegar esse conhecimento de 17 anos analisando e trazer aquilo para Segurança_Pública para que as nossas operações_de_inteligência sejam uma ferramenta para auxiliar no conhecimento ou seja o que se produz nas operações volta para mim, seja como feedback para que não erre nas próximas ou até para que melhores alvos que aparecem aqui esses são alguns estão devem ser acompanhados sistematicamente é feito o documento é feito, não é um relatório_de_inteligência, mas é um relatório_de_operações, não é um documento classificado. Mas o que eu vejo com relação aos profissionais hoje, que é a tua pergunta, eu vejo que Agente_de_inteligência produz muito pouco começa aí, a gente tinha e ainda tem o profissional como o que a gente chama lá de “agenda”. Ou seja, você já terminou o ano preciso de uma informação de fevereiro o cara vai pegar agenda, vai lá no mês de fevereiro olhar aqui não isso tem que ser sistematizado precisa ter esse documento e Bancos_de_dados, informações, precisa ter ferramentas de pesquisa e banco de dados para sistematizar as informações. E não adianta ter o profissional na rua de segunda a segunda produzindo conhecimento se isso só ficar na cabeça dele. O que eu vejo hoje é um problema muito grave com essa produção_do_conhecimento, porque as Órgãos_de_inteligência não se preocupam em entregar ferramentas para que aquilo seja sistematizado, colocado em um repositório, para o Agente_de_inteligência daqui a dois ou três anos ter acesso aquilo. Eu tô fazendo uma pesquisa histórica bem complexa estou com uma das maiores quadrilhas no Brasil é uma quadrilha formada no Paraná depois foi para o Brasil fez sequestro. E se eu falar para você que eu tenho dificuldade para montar arquivos na minha Agência_de_Inteligência não existe eu descobri que um deles é Policial_Militar e só tem a data de inclusão e exclusão dele, não tem a ficha, eu não tenho pasta com toda limpa de alterações, as informações seriam importantes para minha pesquisa e daí eu pego e falo para você assim quem escreveu toda a bibliografia que eu achei sobre ele em um Polícia_Civil do Paraná que escreveu mas até as referências do jornal tô procurando e não tô encontrando. Então você imagina, se eu profissional de segurança não consigo dentro de uma Unidades_de_Segurança_Pública ter informações sobre uma das

maiores quadrilhas que atingiu e que deu problema no Paraná, cuja um membro fugiu agora em 2018 e está coordenando uma organização criminosa na Venezuela e eu não tenho, não consigo um histórico da família. Então que eu vejo hoje, nós temos dois problemas, um que a gente não produz, seja o Agente_de_inteligência ou de Segurança_Pública de uma forma geral e daí a gente pega pessoa né, que a gente costuma falar que nunca prendeu o dedo nem na porta, para escrever e para falar sobre mazelas nossas, então é um problema muito sério é por isso que eu tenho uma das coisas que ele tem que falar e depois quero te indicar dois caras que escrevem muito bem descobri sobre essa questão de integração, um do Ministério_Público e um perito da Polícia_Federal para você conversar, para você entender. Eu vou conversar com eles para ver se eles se interessam, mas eu vejo que onde tá o maior problema hoje, institucionalmente ou ela se fecha e ninguém sabe o que acontece, principalmente com as maiores, ou ela não dá valor aquele conhecimento ou ela dá muito valor, ou ela não dá valor algum. A Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública, ela doutrina, coloca essa classificação e Compartilhamento_de_conhecimentos. E as difusões são feitas pelas Órgãos_de_inteligência. Vamos supor Maringá produz um conhecimento que é fundamental para Londrina, esse conhecimento ele vai correr via canal_técnico, certo? O que seria o canal_técnico, esse conhecimento deveria ir para Curitiba e de Curitiba para Londrina, ok? Uma das coisas que eu vejo é que o comandante de uma Agência_Local_de_Inteligência, ele deveria ter que trabalhar dentro de um princípio dessa informação chegue o quanto antes para quem tem que chegar. Às vezes lá em Curitiba quem vai tratar a informação vai pegar informação e falar assim “Ah não sei se eu posso passar isso para o cara”, “aí eu não confio nesse cara lá”. Isso é uma das coisas que sempre me deu problema, é justamente isso se eu tivesse problema com Londrina, Curitiba ia saber depois de Londrina. E se não confiasse, às vezes até mandava equipe minha fazer isso. Isso me causou problema a vida inteira. Eu sou um cara de sorte, houve muita confusão por conta disso. Agora o que eu vejo aqui a gente tá vivendo no mundo onde é que cada vez as informações, você tá fazendo um curso de Gestão_do_Conhecimento eu sou da Ciência_da_Computação, vejo que a cada dia você trabalha com uma massa maior de dados e qual é o grande problema dessa massa de dados? Não se consegue analisar essa massa. Aí quando você ainda tem um falso positivo isso aí beleza. Agora nós estamos tratando muito falso_negativo e quando tem falso_positivo, tipo você pega algo que tá falando que aquilo aponta para um problema que você tá, aí você foi trabalhar aqui e viu que não apontou, aí você vai ter uma demanda de serviço, vai trabalhar mais. Agora quando você pega um problema dentro dessa massa de dados, aí você classifica que não é um problema e descarta isso e daqui a quatro anos o problema era esse, aí você perdeu. Então, o que eu vejo é que as

Órgãos_de_inteligência precisam começar a trabalhar melhor o conhecimento, dar muito valor ao que se produz. Quando eu pego lá as sindicâncias da Polícia_Militar, depois de cinco anos são jogadas fora, e se eu precisar de um dado dessas sindicâncias? Porque não colocar isso em um microfilme, em um lugar que ocupa menos espaço. Arquivo de jornal, que eu acho extremamente importante para se estudar. Qual é o arquivo que você conhece hoje, fazendo um mestrado, que está microfilmado? Pra você ter uma ideia eu to com um arquivo de jornal aqui e todo o acervo estão em saco plástico, não tá nem organizado, eu pego lá na década de 50, eu to tentando organizar para uma pesquisa, um livro que eu estou escrevendo. Então não é nem só produção_do_conhecimento. Se eu pegar grandes acervos, às vezes a gente não sabe nem onde tá. Então às vezes pra fazer pesquisa de um item você gasta semanas. E eu vejo, isso com organizações que produzem informações como grandes jornais, imagine para nossas, e quem tá lá imagina que isso não tem valor. O quanto que não se produziu para fazer um inquéritos_policiais, o tanto de informação que tem lá. A gente precisa começar a entender que tipo de conhecimento é importante e preservar aquilo dentro da Agência_de_Inteligência ou não é só produzir é sistematizar e como consultar aquilo para daqui 10, 12 anos. Eu fico olhando isso é um problema muito sério porque enquanto algumas instituições nos Estados Unidos já estão criando, predição em Inteligência_Artificial através desses arquivos, os nossos estão sendo organizados ainda. Então é uma situação muito séria, muita gente já tá usando computador para produzir aquilo de uma forma automática, hoje a gente não tá nem achando nossos arquivos para que a gente possa produzir alguma coisa. O Paraná já podia usar o Boletim_de_Ocorrência que estamos trabalhando desde 2006, as predições como fonte de conhecimento e não se faz por quê? Eu tô agora na linha de compra de um software de análise_de_vínculos profissionais que vão participar da enquanto nós estamos ainda para fazer uma entidade relacionamento. Nós ainda não temos, são poucos os Agente_de_inteligência que usam, imagine uma partição. Ou seja, criar algum modelo que comece a dizer para o policial que aquela situação vai dar. Em questão do 11 de setembro, que é considerado o grande paradigma que os Estados_Unidos tá tentando quebrar até hoje, ou seja, várias instituições tinham pedaços de uma informação se essas de informações tivessem sido juntados no mesmo repositório teria se evitado aquilo, não teria 3.000 pessoas não teriam morrido, e no Brasil, acredito que uma das grandes quebra de paradigma, na hora que acontecer um problema muito sério que todo mundo tem um pedaço e por uma questão de ciúmeira masculina, por uma questão de autismo_institucional de algumas que não querem, porque eu vejo aqui o problema de Segurança_Pública estoura dentro de quem hoje? Ele está dentro da Polícia_Militar, da Polícia_Civil, do Departamento_Penitenciário, a polícia tem que resolver os pepinos, uma

atravessa de prevenção para a outra, que tem que pegar o que acontece e dar resposta para aquilo, e o outro tem que ficar com o cara, presos sem situação nenhuma dentro do sistema do estabelecimento prisional, que não leva ninguém de volta para uma coisa melhor, que faz melhor do que ele, é pior. Então eu vejo assim tem que ter muito conhecimento institucional na nessa área de produção de conhecimento, as instituições elas têm que dar muito mais atenção, só que para se dar atenção tem que conhecer aquilo. Os motivadores para o Compartilhamento de conhecimentos seria a sobrevivência institucional, eu vejo esse como principal, a sobrevivência institucional e produção militar. É porque eu vejo assim, quantos tipos de Segurança Pública, quando a gente vai lá, a gente não jura defender a Polícia Militar e sim a sociedade, então eu vejo aqui tem que trabalhar tem como produção em prol da sociedade, então se eu vou produzir se eu vou tratar conhecimento, esse mesmo que eu não tenho é atinente a Polícia Civil vai conseguir dar resposta de uma situação que é pepino dele, aí eu tenho informação tem promoção de chegar por isso que eu não confio no policial para lá, mas acho que alguém que você confia em mim eu não tenho ninguém que eu consigo subir de volta lá. Eu tive problema, quando eu falo de demonização, eu tive situações que eclodiram a gente não tinha certeza não tinha nada a ver essa seria a cada instituição tem autonomia dela tudo bem mas já que o problema é que vão para o nível estratégico, nível político existente. A nível organizacional operacional, se eu tenho informações de Inteligência de Segurança Pública que querem dizer com problemas que a Polícia Civil está enfrentando, a nível tático que as informações cheguem para envelopar de pessoas são um pouco mais centrada, ou ela vai para Agência de Inteligência, ela vai condenar, vai a uma delegacia, uma Subdivisão Policial de uma determinada cidade no batalhão, uma companhia. Eu vejo que hoje tem que centralizar a informação, mas é que a gente tem um grande repositório tudo muito vago, para o cara esse problema é dele, ou você precisa estar em cima, isso acontece para caramba, e o que é um grande problema. Existe um polarizador de informação. Ou seja, eu tenho um controlador aqui, que eu botei para interpretar essa informação todos os dias. O Rio de Janeiro tem problemas que são do Rio de Janeiro, ele não saem das divisas do Rio de Janeiro. Nós temos problemas que saem da divisa de São Paulo e saem da divisa do Paraná e que entram dentro da nossa linha de Fronteira. Então a respeito dessa questão de ambientes integrados, eles podem interagir com o princípio da compartimentação. Eu vejo assim um dos grandes degraus das Órgãos de inteligência com relação à produção do conhecimento é o de mostrar para os gestores que a produção do conhecimento determinadamente importante para aquela Agência de Inteligência por quanto era eu não consegui nem ela trata de informações como é que ela vai pedir para outras situações que a

gente vê assim muito problema né eu participei muito até da questão da Inteligência_da_Polícia_Civil se você falasse Inteligência_da_Polícia_Civil a 20 anos atrás não existia. Existia lá um antigo serviço, mas tem uma situação que foi mudando, tinha moldes militares até uma situação em que a Inteligência ficou acéfala, entre 91 e 2001 em que não houve Inteligência no país e depois um começo tímido. Algumas situações pessoais de uma certa forma e na opinião quais seriam os principais. Então o que eu vejo no Paraná é um grande salto em Inteligência_de_Segurança_Pública, principalmente de 2015 pra frente, e algumas instituições as vezes travando por conta de situações pessoais, do tipo eu sou o cara de Inteligência_de_Segurança_Pública no estado e eu não quero que mais ninguém seja. Por isso que eu defendo que quanto mais pessoas souberem o que é Inteligência_de_Segurança_Pública, melhor será para quem produz do conhecimento, a partir do momento que eu não escondo o profissional, que eu abro a caixa de ferramenta para todo mundo, para que o cara saiba se é bom ou não, mais profissionais serão engajados naquilo. Então, nós temos dois problemas com a inteligência. Um é o secretismo, que eu já falei e o outro é a demonização. Que é quando o Agente_de_inteligência sem ter informação sobre uma coisa ou outra, queima o outro profissional, por que não gosta de com o profissional lida com aquela coisa ou outra. Então são dois problemas que eu vejo, a secretização que é quando o conhecimento não circula por onde ele precisa circular e a demonização que é quando ele circula de forma como não deveria, através de fofoca, não gosto de alguém, então são problemas que eu vejo em relação a Inteligência_de_Segurança_Pública. Sobre a produção de conhecimento, eu vejo que hoje se perde muito o princípio_da_oportunidade, ou seja, a gente produz muito conhecimento de forma reativa e não proativa. Com certeza a integração_interorganizacional teria implemento aí na solução de problemas. Eu vou colocar um número, coisa que a gente fez aqui, a gente conseguiu reduzir alguns tipos de crime quase 100%, se consegue mensurar. Crimes que tiveram redução, quando foi instalado e tratado com situações efetivas de grupos de Inteligência_de_Segurança_Pública trabalhando de forma que as informações fluírem. Eu vejo que o compartilhamento efetivo causa um incremento tanto na qualidade do serviço prestado como na solução, extremamente significativo para a sociedade. Hoje no estado do Paraná não existe por parte de ninguém essa integração_interorganizacional. A gente já tentou fazer isso é um Órgãos_de_inteligência só acompanhar sistematicamente para falar e produção_do_conhecimento, ou seja para o Tomador_de_decisão, o Secretário_de_Segurança_Pública, seja por Tomador_de_decisão o Diretor do Departamento_Penitenciário, porém ninguém faz, é o que a gente fala não se trata e falaram que a Polícia_Militar tem condição de fazer isso? Não. A Polícia_Civil tem condição de fazer

isso? Não. O Departamento_Penitenciário tem condição de fazer isso? Não. O que a gente precisa fazer é juntar tudo isso em força tarefa, depois eu vejo essa integração_interorganizacional que ele fala de conhecimento e instituição ela primeiro a gente vai ter que criar colocando todo mundo na mesma cubuca. A gente tem feito isso com Centro_de_Inteligência_de_Segurança_Pública_Regional, porém eu ainda vejo isso de forma muito tímida. Eu acredito assim, como isso poderia ocorrer, goela abaixo talvez, via doutrina, via entregas são feitas pela Secretaria_Nacional_de_Segurança_Pública só aconteceriam se houvesse uma integração_interorganizacional maior entre as Órgãos_de_inteligência. Eu vejo os estados ou a Polícia_Militar e a Polícia_Civil comecem a trabalhar de uma forma harmônica, ou a gente tende a extinção. Porque a gente não consegue dar as respostas que a sociedade precisa. Uma das coisas que eu vejo melhoria do serviço prestado é que as Órgãos_de_inteligência comecem a conversar e produzir conhecimento de forma oportuna. Não serve hoje essa inteligência, Inteligência_Clássica, ela não funciona, por que produzir conhecimento depois que ocorre, eu vejo assim nós temos que estimar mais, entregar para o Tomador_de_decisão antes, eu sempre vi a Inteligência_de_Segurança_Pública como algo que tivesse que ser proativo e não reativo, que é o que ocorre hoje. Então o que eu vejo assim as Órgãos_de_inteligência não trata o conhecimento de inteligência como forma proativa, por quem está geralmente nas estruturas não conhece isso, isso não está ocorrendo em todas as instituições, mas tem lugar que nem se fala de inteligência, o cara nunca foi chefe de uma agência local de inteligência. Então esse é o maior problema que eu vejo hoje, primeiro integração_interorganizacional, depois a aplicação da doutrina, mas que a doutrina também fosse revista por quem já operou porque não adianta eu pegar um teórico que nunca operou, que nunca correu atrás que nunca teve problemas com relação à Segurança_Pública ou que eles são totalmente para o outro lado, ou seja que não participa, de uma forma geral o termo Inteligência é muito amplo, Inteligência eu vejo como uma coisa só mas quando se trabalha doutrinando e criando pilares para uma área da Segurança_Pública eu não posso pegar um cara que seja especialista em Inteligência_Empresarial, em marcas e patentes, não! Eu tenho que pegar um cara de Segurança_Pública para fazer aqui e hoje eu vejo que são poucos os Agente_de_inteligência que estudam no país. Você pode compartimentar qualquer coisa desde que você crie barreiras para aquilo, barreira_física você pode criar barreira_eletrônica. Você pode criar uma série de coisas. Na forma de se construir aquilo ali para compartimentação eu crio uma série de protocolos, para que a informação chegue só para quem deve ter a informação, sobre o terrorismo, sobre os movimentos_sociais. Deu um rolo do caramba agora aí uma situação de produção_do_conhecimento aí o cara que era paqueta do cara que estava não sei o

quê e o caramba não vejo isso como uma eu não vejo isso como privação de direitos Na verdade é muito fácil compartimentar, muito fácil deixar entrar no circuito não ia me atrapalhar. Vejo que o Agente_de_inteligência precisa se profissionalizar cada vez mais, para que o cara entenda como é que funciona e para as vezes ele para ver se ele tá com uma granada na mão ela vai estourar na mão dele, que às vezes é muito mais importante ele ligar para alguém rápido porque senão vai produzir aumento de quatro lados depois que a granada estourou. Eu vejo assim, o maior degrau hoje, robôs somente pautados na Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública, que fazem tudo, é uma árvore de decisão o cara, mas a informação dele nunca chega quando precisa chegar. Esse pra mim é um fator essencial sem confiança e sem reciprocidade nada acontece se eu não confiar em uma experiência_interpessoal de alguns profissionais de Segurança_Pública. Se você olhar a quantidade de grupo do WhatsApp, você deve participar de um ou dois aí só tremendamente síncronos e funciona muito bem que o princípio_da_oportunidade resolve eu tenho documentos que eu pedi a dois meses via canal_técnico né e não chegaram pra mim ainda. E liguei para um cara do estado e já chegou para mim o princípio_da_oportunidade para quem eu precisava entregar o conhecimento está agora se eu utilizar o canal_técnico como eu estava falando às vezes eu tenho documento que eu pedi aqui em 2007, 2008 sobre o pessoal que estava agindo na minha cidade levou um ano para chegar na minha mesa, a gente já tinha aprendido os caras. Então esse é um grande problema que eu vejo então tem que investir em tecnologia também para se tratar as informações são produzidos e não adianta mais os arquivos_físicos, têm testemunhado passar para você guardar a Inteligência_de_Segurança_Pública ele dura, ele tem que durar. Alguns documentos_classificados foram mais de 20 anos, porém eu vejo esses documentos não deveriam ser queimados sair de alguns documentos que não vão trazer problema para aquelas instituição, que pode criar uma memória_organizacional, até para questão de uma classificação de uma releitura, como você falou a importância da avaliação da fonte. As Órgãos_de_inteligência elas precisam evoluir muito mais, do que elas estão evoluindo. Estamos perdendo um tempo que é extremamente necessário, isso já precisa estar segmentado e estruturado. Ou seja, a gente precisa consultar quem é a família tal que deu problema naquele estado. A gente vê alguns estados, como o próprio arquivo público, a imprensa oficial de São_Paulo, vendo situações muito antigas, a própria Biblioteca_Nacional tem muita coisa antiga também, até acharam uma situação com o Machado_de_Assis esses dias. Foi até divulgado por uma pessoa que faz um trabalho com gestão do conhecimento. Veja, algumas obras do Machado de Assis, estava dentro da biblioteca e estava lá no terceiro volume, pelo perfil da escrita nas revistas, 3 ou 14 revistas. E na terceira falava que era o próprio

Machado_de_Assis que fazia aquelas biografias. Então o que eu vejo é que aqui tá perdendo um tempo tremendamente importante para as Órgãos_de_inteligência e enquanto instituição de Segurança_Pública pior ainda porque o nosso desserviço traz muito problema para as pessoas, então precisa ser feito de uma forma muito mais organizada e acelerar esse processo. Eu vejo que a tecnologia é algo que o estado deve investir cada vez mais. Porém sempre estamos atrasados na tecnologia. Por exemplo, o rádio da polícia continua sendo analógico, ou seja, a comunicação das polícias ainda não é digitais, criptografado. Tínhamos efetivos de 300 policiais sem rádio, sem celular, situação que está sendo resolvida agora pela Coordenação_Geral_de_Fronteiras. A tecnologia é extremamente importante, seja para produção de conhecimento, Compartilhamento_de_conhecimentos para não gerar o falso_positivo e falso_negativo, mas não adianta ter só tecnologia se eu não investir no capital_humano. Não adianta eu comprar, se eu não treinar. Para se ter tecnologia, precisa ter pessoas habilitadas para usar elas. Não adianta eu gastar uma infinidade de dinheiro no melhor software de tecnologia, se eu não tiver nem dados para colocar e gerar parâmetro. Tecnologia precisa estar atrelada a profissionais para usar aquilo e a coisas que efetivamente a gente já tem dados para alimentar. É igual comprar uma TV para um lugar que não tem sinal de televisão e não tem energia elétrica. Eu costumo falar para os profissionais que buscam comprar equipamentos para as Agência_Local_de_Inteligência, “você tem o computador para rodar determinado software?”. Então o que eu vejo, os arquivos estão bem organizados, a agência já tem computadores, já tem câmera boa, gravadores que eu preciso, rastreadores, agora posso utilizar um software como a análise de vínculo. Agora já tem mais profissionais pensando assim, principalmente depois da experiência no Rio_de_Janeiro, em que muitos conheceram o que é Agência_de_Inteligência.

**** * **Entrevista_14**

Nós começamos aqui, com um Agente_de_inteligência dentro da Agência_de_Inteligência. E há pouco tempo a gente criou uma regional. Então a gente acaba pegando o aparelho celular aqui e daí para frente a gente começa a monitorar o que tá acontecendo dentro da unidade_penitenciária através de bilhetes dos presos, é dessa forma que a gente colhe a informação. E através da fonte humana, assim nós vamos tratando e verificando a confiabilidade da informação. Então a pouco tempo, com essa nova gestão do DEPEN que está um pouco mais próxima, mais proativa, ela vem investindo mais, eu mesmo já consegui fazer um curso fora de Londrina, fui pra Santa Catarina, eu entendo que eles estão bem adiantado

nessa parte de Inteligência_Penitenciária e também estamos usando os cursos do Senasp. Hoje tem sete agente meus aqui fazendo esse curso da Secretaria_Nacional_de_Segurança_Pública. Então, fora isso é o nosso dia a dia, que a gente vai aprendendo, vai protegendo a fonte e vai fazendo o levantamento das informações. Mas a gente tem conseguido bastante curso, nós temos os esquemas de monitoramento_eletrônico também, que é o Departamento_Penitenciário que coordena, para fazer uns monitoramentos quando necessário. Estamos sendo bem auxiliados. A pandemia atrapalhou um pouco, mas hoje nós temos curso da Secretaria_Nacional_de_Segurança_Pública que está terminando, hoje estamos fazendo cursos de tornozeleira, que embora não' seja especificamente pra Inteligência_de_Segurança_Pública ajuda bastante. Está vindo também um curso de Inteligência_Cibernética, o Agente_de_inteligência responsável por esta área já deve estar começando. A gente está criando uma Regional, nela a gente conseguiu através do Fundo_Penitenciário alguns equipamentos que nos dá a condição de trabalhar aparelhos celulares. Então os Agente_de_inteligência acabam opinando sim. Então, nós trabalhamos muito só com o relatórios_de_inteligência, extratos a gente tá utilizando também, a gente manda como relatório_técnico como levantamento de informação. Nós estamos fazendo uma grande parceria com a P2, hoje nosso foco está mais com o Divisão_Estadual_e_Narcóticos pelas questões do tráfico. Eu não vou mentir para você, a gente usa pouco... usa mais a parte operacional que é aquela informação fazer chegar rápido para a ação acontecer. E aí quando precisa a gente faz o relatórios_de_inteligência. O relatórios_de_inteligência mesmo aquele no papel, eu passo muito para mim Agência_Central_de_Inteligência, aí de lá que eu espero que seja feita a distribuição. Eu acredito muito na questão da hierarquia né. Então Eu vou pegar informação aqui para mandar para o Tomador_de_decisão, então de lá eu percebo que ele faz apresentar muitas vezes é difícil vou fazer aquilo mais rapidamente lá. Eu acho que tudo na unidade_penitenciária gera muito em questão de confiança né. É uma das coisas que eu acho que tem que quebrar, que é a questão da... porque assim eu tenho que confiar em você, mas quem é o Agente_de_inteligência. Só que nós temos que profissionalizar a coisa muitas vezes é uma das brigas que eu tô aqui, se eu for escolher o cara que eu quero para trabalhar comigo, eu não acho o cara perfeito, mas o que eu tenho que procurar o cara que é profissional. Primeiro se eu quero alguém na área de tecnologia né, eu tenho que ter. Então muitas vezes a gente não tem essa confiança para quem passar né. E aí eu falo para você que eu acho que tem que ser o canal_técnico, a questão profissional, ele assina aquele termo lá que ele é responsável pelo que ele tá fazendo né, mas ainda estamos muito na questão da confiança, então eu passo para aquela pessoa que eu confio para fazer o serviço né. Pra mim assim, é um pouco mais de conhecimento,

de interação. Eu não lembro de ter tido nenhum encontro de inteligência, eu ter saído pra ir em outra Agência_de_Inteligência conversar. Eu acho que isso falta muito, esta interação, este Norte. A gente fica na nossa correria do dia a dia, mas falta. Eu vejo que isso está mudando. Já consigo pegar o que eu tenho aqui e ter pra quem mandar. Acho que a partir do momento em que tiver mais investimento nesta área, ter um pouco mais de contato, de conhecer mesmo, trocar ideia, acho que vai melhorar bastante. Eu não tenho conhecimento de legislação de Compartilhamento_de_conhecimentos! Nessa parte de curso, de Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública, por exemplo fui conhecer a Doutrina_penitenciária há dois anos atrás né, então a gente tá faltando muito essa parte desse tipo de conhecimento. É o que eu falo para você, a parte técnica, a parte que a gente precisa saber pra quem eu mando. Este tipo de coisa ainda é um pouco difícil. Eu acho que a gente ia obter mais sucesso nos resultados, mais agilidade porque por exemplo, o que eu falo com meus Agente_de_inteligência aqui, nós temos que trabalhar tentando evitar. Quando eu não consigo evitar eu tenho que dar uma resposta rápida. A injustiça vai encorajando os caras a fazer mais isso né. Eu lembro que uma vez com um amigo nosso que eles mataram e levou muito tempo para resolver, e existia um documento dentro da unidade_penitenciária, aonde o preso, que depois foi um dos culpados, tinha ameaçado ele de morte. Então quer dizer, se a gente tivesse essa informação, se naquele momento essa informação chegasse para as pessoas certas lá de fora, provavelmente nós iríamos pegar esse cara antes dele fugir, e não tinha levado quase três a quatro meses para pegar o cara. Isso é uma das coisas que eu sempre cobre aqui do meu chefe, eu acho que a gente tinha que montar um projeto, porque eu não sei a questão burocrática, por exemplo o Agente_Penitenciário pode mexer com sistemas de tornozeleira, mas o Polícia_Civil não. Às vezes o cara tem que vir aqui, tem que ligar, fazer ofício, ou tem que pedir. Se você tem uma força tarefa onde você tem o Agente_Penitenciário onde você tem Polícia_Civil, até a Polícia_Militar, o quebra-cabeça é montado mais rápido, as coisas você consegue otimizar as informações, o que você tem para levantar. Então acho que a gente conseguiria juntar mais forças, e as informações saíam muito mais rápido de um departamento para o outro. Vou falar de uma força tarefa que existiu em Curitiba, onde existia o chefe e cada um tinha a sua informação. Eu já participei de missões junto com a P2, onde eu tive acesso ao sistemas e que nós tínhamos acesso somente as nossas informações. Mas o responsável pela operação tinha acesso a nossa e a dos demais Agente_de_inteligência dele lá. Então acho que deveria ser criado algum sistema. Quando passamos conhecimentos, não devemos nos preocupar com o que vai acontecer com aquele conhecimento, é o Tomador_de_decisão que vai decidir o que fará. A equipe dele que fará o trabalho e se precisar eles irão fazer contato

com a gente. Acho que seria legal, por exemplo se eu tenho um Agente_de_inteligência que pode mexer com tornozeleira, eu iria diminuir o tempo de resultado, pois ele não precisaria vir aqui, fazer ofício, ele já tem um Agente_de_inteligência disponível que pode fazer isso, pois legalmente é a função dele. Ou seja, toda a parte burocrática acaba sendo minimizada. Hoje é muito burocrático a coisa, embora tenha que ser, tá faltando o profissionalismo. Tem horas que a gente pega uma informação aqui e devemos tratar ela antes de fazer chegar. Eu penso assim ó, quando você tem uma força tarefa, um trabalho em conjunto né, toda informação deve ser dividida, óbvio que na hora de se dar o bote na rua, se o Delegado não me contar quando vai acontecer eu vou entender, não é que ele não confia em mim, é que eu não preciso saber, então a reciprocidade faz com que a gente fique aguardando o cara agradecer, aguardando o cara passar pra nós e profissionalmente não é o que tem que acontecer. É o que eu falo aqui, não fique aguardando retorno, se você fez seu trabalho e passou pro cara lá, se ele não te passar um feedback do que aconteceu, você não vai chateado. Não é que o cara não confia em você, o serviço dele é assim. É o protocolo de trabalho, no meu entendimento. Então a confiança é lógico, se você desconfia que aquele cara é envolvido com coisa errada, você não vai passar. Mas eu acho que a confiança não pode ser tudo, ela é a maior parte mas tem que se ter profissionalismo, pois se eu preciso de um cara de Tecnologia_da_Informação, eu tenho um Agente_de_inteligência que eu confio mas que não sabe ligar o computador, então eu vou ter que internalizar nele que a partir daquele momento, ele é responsável por toda a informação, assinando um termo de responsabilidade, dar treinamentos e por ele no mundo da inteligência, o que não dá é pra dizer que porque ele não toma café comigo, ou não come uma carne comigo que ele não serve pra ser da Inteligência_de_Segurança_Pública. Eu acho que a tecnologia é quase tudo, pois hoje eu precisaria ter três ou quatro vezes mais Agente_de_inteligência do que eu tenho ali. A quantidade de demandas e necessidades são muito grandes devido ao grande volume de dados e informações. O problema é que muitas vezes não temos investimentos, ou o investimento tem que ser próprio, mas não é algo barato. Nós temos parcerias com a Polícia Federal que fornece alguns equipamentos. Então a tecnologia nos poupa muito tempo para cruzamento de informações, mas são ferramentas pagas né. Então eu acho que é essencial, sendo de suma importância. E pra você ter uma ideia o organizações_criminosas está usando tecnologia contra a gente, eu tenho informações que os criminosos buscam informações em Bancos_de_dados privados, e eles não tem a burocracia que nós temos. Além disso eles não tem segunda ou terceira instância, se eles batem o martelo, já era pra você. A tecnologia pra mim é fundamental e o conhecimento tem que ter investimento, aí está um grande problema. A Inteligência_de_Segurança_Pública ainda é uma rede que ninguém vê e ninguém investe, mas

na hora que o bicho pega, "cadê a Inteligência_de_Segurança_Pública? Por que você não fez pra evitar?". Ninguém ajuda em nada, mas na hora que o bicho pega todos querem saber onde está a Inteligência_de_Segurança_Pública. A Inteligência_de_Segurança_Pública trabalha com o que ela tem!

**** * **Entrevista_15**

Todo conhecimento que chega até a nossa Agência_de_Inteligência, todos os dados que coletamos, nós temos por praxe fazer a validação dessa informação, trabalhar em cima dessa informação, validar essa informação, é checado, verificado se essa informação tem procedência, se ela é verídica e após isso é feito um relatórios_de_inteligência e encaminhado para a Agência_de_Inteligência. A instituição tenta atrair o pessoal que tenha mais afinidade mesmo com essa prática de Inteligência, então eu falo aqui pelo Departamento_Penitenciário do Paraná, anualmente nós participamos de cursos voltado a área de Inteligência_de_Segurança_Pública, nessa área de Inteligência. Existe um programa_de_treinamento para novos_colaboradores. Um dos requisitos para quando você entra dentro do Departamento_Penitenciário, na área de Inteligência_de_Segurança_Pública, é participar do curso de capacitação, um Curso_de_Introdução_à_Atividade_de_Inteligência, de formação de inteligência. Inclusive é feito até pelo Ministério_da_Justiça se eu não me engano. Nós temos no Departamento_Penitenciário o Tomador_de_decisão responsável pela Agência_de_Inteligência, onde temos reuniões quinzenais, nas quais são pautadas algumas demandas, algumas coisas provenientes da Inteligência_de_Segurança_Pública. Nesta reunião são chamados todos os Agente_de_inteligência e claro, cada um é livre e consegue opinar tranquilamente sobre as decisões que acontecem dentro da Agência_de_Inteligência. Para os documentos_explicitos, nós temos, na verdade é um padrão, esta forma dos relatórios_de_inteligência seguem um padrão_nacional, então nós seguimos uma metodologia da Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública e como este relatório é baseado e feito. Dentro da Agência_de_Inteligência esses relatórios_de_inteligência são Compartilhamento_de_conhecimentos entre as Órgãos_de_inteligência, então é avaliado, claro cada informação é avaliada pelo responsável e é verificado esta demanda do que é competente para uma Agência_de_Inteligência ou para outra e essas informações são difundidas entre as Agência_de_Inteligência. O critério que é utilizado para a difusão e Compartilhamento_de_conhecimentos em si eu não sei, porque foge um pouco da minha demanda ali, outro Agente_de_inteligência responsável é que cuida dessa área, não saberia

dizer qual que é o critério que ele utiliza. Acho que o principal motivador para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional mesmo é a difusão de conhecimento, a informação, essa integração_interorganizacional, isso é de fundamental importância. Acredito que a principal barreira para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional seja uma padronização maior entre as Agência_de_Inteligência. Nós temos uma certa dificuldade entre uma Agência_de_Inteligência e outra de conversa entre si, de conversar a mesma língua, de informações, existe esta dificuldade entre as Agência_de_Inteligência. Teria que ter algum mecanismo que facilitasse essa conversa entre as Agência_de_Inteligência, para que fosse uma coisa mais fácil. Fazer até uma aproximação maior entre essas Órgãos_de_inteligência. Eu não conheço nenhuma legislação para Compartilhamento_de_conhecimentos entre Órgãos_de_inteligência. Sei que tem uma Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública que rege a Inteligência_de_Segurança_Pública e que dá um norte do que pode e do que não pode, como funciona e como não funciona. Acredito que esse Compartilhamento_de_conhecimentos entre as organizações é primordial. Devido a quantidade de informações entre as Agência_de_Inteligência, o tempo de resposta seria muito mais rápido. Essa Compartilhamento_de_conhecimentos, essa padronização entre as Órgãos_de_inteligência, eu acho que a resposta seria muito mais rápida, principalmente lá na ponta, lá na Segurança_Pública da ponta e seria muito mais rápido e eficiente. Com relação a integração_interorganizacional entre Agência_de_Inteligência e Órgãos_de_inteligência no mesmo espaço_físico, nós temos uma dificuldade muito grande com isso porque várias forças juntas, muitas vezes não se conversam, tem muito problema de ego aí. Mas enfim, eu acho que essa integração_interorganizacional no mesmo espaço_físico ajudaria muito também nessa integração_interorganizacional das forças, essa troca_de_experiência, troca_de_informações. Eu acho que isso ajudaria, justamente voltando a falar na Segurança_Pública, que seria muito mais rápida e objetiva. Seria interessante os ambientes_integrativos interagindo com o princípio_da_compartimentação, pois apesar de termos uma Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública e de todo um padrão, para trabalhar em cima do conhecimento_de_inteligência, cada Órgãos_de_inteligência trabalha de uma forma, pelo menos gerencia e analisa a sua informação de uma forma diferente. Cada um, conforme a sua demanda, a Polícia_Civil o que compete a ela, a Polícia_Militar e o Departamento_Penitenciário a mesma coisa. Então às vezes as informação acabam distorcendo bastante de uma discussão para outra, mas eu vejo muito pelo Departamento_Penitenciário porque eu hoje, praticamente, acredito que boa porcentagem de informação e de conhecimento

se produza dentro dos presídios, saiam dali e isso serve de base para muita coisa, seja para a Polícia_Civil ou para a Polícia_Militar, e o primeiro passo é dentro da Agência_de_Inteligência, que vai produzir esse conhecimento, validar esse conhecimento e Compartilhamento_de_conhecimentos para as outras Órgãos_de_inteligência. Então é de fundamental importância essa integração_interorganizacional e principalmente saber dimensionar a quem vai esse conhecimento, tem que tomar esse cuidado. A reciprocidade e a confiança são de fundamental importância para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional. Acho que essa integração_interorganizacional tem fundamental importância, troca_de_informações, troca_de_conhecimentos, isso facilita muito, muita coisa. O que o Departamento_Penitenciário produz de conhecimento, repassa para os outros Órgãos_de_inteligência, o que os outros Órgãos_de_inteligência produzem, repassam para o Departamento_de_Inteligência_do_Estado_do_Paraná, porque muitas vezes temos um conhecimento que as demais não tem e que pode ser de fundamental importância. Muitas vezes as outras Órgãos_de_inteligência têm e a nós não temos e esse cruzamento de dados pode ser muito significativo. A tecnologia como suporte ao Compartilhamento_de_conhecimentos é de fundamental importância também, a parte de Tecnologia_da_Informação é o que faz o trabalho acontecer na verdade, então você ter um mecanismo que te facilite essa busca, essa coleta_de_dados, essa integração_interorganizacional e que te dê uma resposta mais rápida também é de fundamental importância. Principalmente ao que seja padrão, todas as Órgãos_de_inteligência em nível de estado e em nível nacional, que todos falem a mesma língua, ou seja, o que eu faço aqui que se busque em Brasília seja o mesmo. É fundamental uma ferramenta única para as Órgãos_de_inteligência e que fale a mesma língua.

****** * Entrevista_16**

O conhecimento na organização é tratado via canal_técnico, toda unidade tem uma Agência_de_Inteligência, e o Paraná é dividido em sete regionais e cada regional tem a sua também Agência_Regional_de_Inteligência, então é dada essas informações e o que são, se geram algum tipo de conhecimento, algum relatórios_de_inteligência, elas são tratadas via canal_técnico de forma reservada. Infelizmente, como vários Órgãos_de_inteligência do estado, a meritocracia muitas vezes não é plenamente adotada. Então essa experiência_pessoal, a nível de Gestão_regional, tentamos aproveitar esse conhecimento que os colegas têm na experiência_profissional, no conhecimento também formal da Inteligência, para que possamos ter melhores resultados. Mas, infelizmente, vai depender muito da Gestor_imediato do

Coordenador_regional e do entendimento que ele tem sobre a Gestão e sobre seus liderados. Infelizmente na cultura_organizacional ainda não está consolidada de forma geral e restrita essa valorização do Agente_de_inteligência. Com relação aos treinamentos, não existe um programa contínuo para os Agente_de_inteligência, então através da Secretaria_Nacional_de_Segurança_Pública em 2013, nós indicamos um servidor, então diretor da Penitenciária_Estadual_de_Maringá para fazer um curso pela Agência_Brasileira_de_Inteligência. Foram cerca de 12 Agente_de_inteligência aqui no Paraná do Departamento_Penitenciário e sempre quando tem cursos indicamos os nossos colegas credenciados a fazerem esse curso. Por exemplo, agora estamos indicando um colega que está na Agência_Regional_de_Inteligência para fazer um curso no Secretaria_Nacional_de_Segurança_Pública sobre uso de ferramentas de cibernéticas, Inteligência_Cibernética, então não existe um programa, infelizmente, de treinamento contínuo, mas nós tentamos indicar e colocar os nossos colegas que estão na Agência_de_Inteligência para fazer esses cursos via Secretaria_Nacional_de_Segurança_Pública quando eles têm oportunidades. Regionalmente, que é onde está o nosso poder_de_decisão, nós sempre estamos dialogando, nós temos um grupo de WhatsApp e também nossas reuniões presenciais. Dependendo do nível crítico da informação, fazemos presencialmente e contato periódico para poder colher as informações e fazer, a partir da coleta dessas informações, o refino e poder fazer a análise_de_informações desse material e dessas informações para atenderem a nossa demanda. A partir do momento em que temos uma informação fidedigna e que se trata de algo que precisa ser realmente compartilhado, nós difundimos isso na cadeia, todavia na cadeia de nível_técnico, sempre ouvindo o conjunto das opiniões. Nós produzimos conhecimentos_explicito em dois níveis, nas unidades temos as informações que são dadas e que muitas vezes não temos o aprofundamento e não há uma necessidade de se produzir relatórios_de_inteligência. Quando se iniciou os trabalhos de Inteligência_de_Segurança_Pública do Departamento_Penitenciário, através de 2011/2012, tudo era relatórios_de_inteligência, muitas vezes isso gerava documentos que não eram adequados. Então no tocante à Inteligência_de_Segurança_Pública, os documentos são gerados a nível de unidade como informação, mas se há a necessidade de se produzir um documento, esses pedidos de busca e os relatórios_de_inteligência são os documentos que nós produzimos, e eles são difundidos no canal_técnico, geralmente o e-mail técnico. Nós não classificamos o conhecimento produzido através do relatórios_de_inteligência. Então há meio que uma padronização mesmo de se denominar todo relatórios_de_inteligência como de natureza reservada, mas por exemplo, nós não temos essa competência de tornar algum

relatórios_de_inteligência como secreto ou algo que o valha, nós não temos essa competência. Então dentro da organização do Departamento_Penitenciário, a nível regional, os documentos são tratados de natureza reservada sem haver uma classificação. Os documentos são automaticamente considerados como reservados. Nós Compartilhamento_de_conhecimentos obrigatoriamente todo o material produzido pela Agência_Regional_de_Inteligência e difundimos para a Coordenação_Regional e direção do Departamento_Penitenciário, essa é nossa difusão padrão. Se diz respeito a uma informação que diz respeito à segurança de outros agentes_públicos, segurança de agentes_públicos ou crimes, nós vamos difundir ele para, digamos assim, para a Agência_de_Inteligência cliente: na Polícia_Militar a P2, que tem do batalhão respectivo e tendo Coordenação_Regional e também a Agência_de_Inteligência da Polícia_Civil. Às vezes nós também Compartilhamento_de_conhecimentos para a Polícia_Federal, mas essa difusão também ocorre, além de mandarmos para a Agência_de_Inteligência do Departamento_Penitenciário e a Agência_de_Inteligência da Secretaria_de_Segurança_Pública, nós podemos também ao responder pedido_de_busca. Então se o pedido_de_busca é da Polícia_Federal nós difundimos para a Polícia_Federal com cópia ao Departamento_Penitenciário e a Secretaria_de_Segurança_Pública. Creio que no nosso nível, o principal motivador para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional é a relação mesmo no nível institucional e interpessoal entre os Agente_de_inteligência credenciados. Isso é algo que é o que mais motiva e a principal ação que notamos que gera realmente um Compartilhamento_de_conhecimentos em relação à quando se trata do tipo de ameaça. Então ameaça por exemplo a integridade dos servidores ou de agentes_públicos é uma demanda que gera muita motivação interna e externa para buscar esse resultado, esse dado, essa informação, esse conhecimento visando a preservação das instituições e dos seus agentes_públicos. A principal barreira para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional na verdade sempre é o ego. Sempre. É sempre a maior barreira e a intenção realmente é enfrentar essa questão do ego. Nós vemos que às vezes Compartilhamento_de_conhecimentos e no espírito público de servidor, de gerar segurança a todos e muitas vezes você não tem essa correspondência, então tem Agente_de_inteligência que fecham as portas porque você compartilha conhecimento, compartilha dado, mas nunca recebe esses conhecimento e dado de volta. Então é bastante complicado manter esse canal aberto. À medida que isso vai ocorrendo, vai se diminuindo esse fluxos_de_informações ao passo que quando se tem um resultado positivo, muitas vezes mesmo contribuindo com as informações, a Agência_de_Inteligência não é citada. Então acho que é uma barreira muito grande a ser enfrentada, é o ego e a troca, e finalmente a questão

jurisdicional, que precisa ser citada porque quando você colabora com a elucidação de um crime, com algum conhecimento, algum dado e muitas vezes a instituição não é reconhecida, isso gera uma barreira muito grande para nós como líderes. O pessoal se fecha na ponta e isso prejudica muito a integração_interorganizacional. Eu desconheço uma legislação que obrigue algo nesse sentido de Compartilhamento_de_conhecimentos entre Órgãos_de_inteligência. O maior retorno que a Segurança Pública teria com o efetivo Compartilhamento_de_conhecimentos entre Órgãos_de_inteligência seriam os melhores resultados, sem sombra de dúvidas, se isso viesse a ocorrer, nós teríamos melhores resultados nas atividades fim de todas as Órgãos_de_inteligência. A integração_interorganizacional entre Agência_de_Inteligência e Órgãos_de_inteligência no mesmo espaço_físico é difícil, a nível nosso regional, nós não temos essa integração_interorganizacional, mas eu penso que muitas das barreiras seriam superadas porque quando a vitória ou o êxito fosse atingido, você teria todas as forças ali sendo de alguma forma prestigiadas e reconhecidas, então isso geraria também uma integração_interorganizacional positiva nesse sentido, acho que com o cotidiano, com o dia a dia seria muito muito produtivo penso eu, seria muito produtiva essa integração_interorganizacional. Os ambientes_integrativos interagirem com o princípio_da_compartimentação é um grande desafio porque compartilhar e compartimentar são duas coisas que se tiver um ambientes_integrativos elas podem ser, de alguma forma, antagônicas. Se você não tiver um fluxo_de_trabalho muito grande, então um ambientes_integrativos exige muito um protocolo bastante alinhado entre as Órgãos_de_inteligência e exige que a Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública seja revisitada porque cada Agência_de_Inteligência tem uma doutrina, uma cultura_organizacional e essa compartimentação é algo bastante dogmático, então é um grande desafio. A reciprocidade e a confiança são fundamentais para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional. Acho que esse é o grande ponto. Muitas vezes “só o venha a nós” é uma das coisas que mais tem prejudicado o Compartilhamento_de_conhecimentos. Já contribuiu na experiência que temos como operadores, com instituições, eu acho que antes disso não que mais recente discussão é a Polícia_Penal agora na recém criada pela Constituição do ano passado e em fase de implementação nos estados e a instituição que mais tem visto, muitas vezes, esse desprestígio e muitas vezes você Compartilhamento_de_conhecimentos e ele contribui para que se evite crimes e se elucide crimes e muitas vezes você não é citado, a instituição não é citada. Por que a Inteligência_de_Segurança_Pública tem que ficar incólume, preservada, mas você poderia ter o Departamento_Penitenciário citado como colaborador e citado atuando em

conjunto, essa falta de reconhecimento quebra, e também a falta de reciprocidade, só você Compartilhamento_de_conhecimentos e você nunca recebe nada e a confiança é tudo, então na Inteligência_de_Segurança_Pública não vai haver troca_de_conhecimentos se não houver confiança. Sem sombra de dúvidas a tecnologia, todos os Bancos_de_dados sendo socializados por meio tecnológico pode contribuir bastante para essa integração_interorganizacional.

**** * Entrevista_17

O conhecimento é tratado de uma maneira extremamente sigilosa na Órgãos_de_inteligência. No estabelecimento_prisional somente o Diretor toma conhecimento do fato, desde que não seja o alvo. experiência_profissional todos os servidores adquirem, o problema do Departamento_Penitenciário é que os Agente_de_inteligência não investem na carreira, não entendem e não procuram estudar o próprio ambiente_de_trabalho. Os poucos que se colocam à disposição de ajudar o Estado são bem vistos, desde que mantenham a discricção que a função exige. Não existe um programa_de_treinamento para novos_colaboradores. Os próprios Agente_de_inteligência credenciados dão instruções aos novos Agente_de_inteligência. Procura-se ouvir os Agente_de_inteligência comprometidos, que entenderam o objetivo da profissão e que procuram opinar soluções para os problemas do departamento. Os documentos de conhecimentos_explicitos são gerados a partir da constatação de ameaça real ou potencial ao Estado. Após a constatação de ameaça_real ou potencial ao Estado, toda documentação é levada a conhecimento do Gestor_imediato, que é o Tomador_de_decisão. O critério utilizado para Compartilhamento_de_conhecimentos é o estudo_sistemático_da_informação. Nós levamos em consideração todo o itinerário do crime e o estudo desenvolvido pela Assessoria_de_Inteligência da penitenciária. Após esse estudo, temos os dados suficientes para descartar a ameaça ou levar ao conhecimento do Tomador_de_decisão. Não realizamos Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional. Temos nosso Gestor_imediato e somente para ele devemos nos reportar. Não há barreiras para o Compartilhamento_de_conhecimentos. O que há é uma Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública a ser seguida e respeitada. Sobre a legislação para Compartilhamento_de_conhecimentos entre as Agência_de_Inteligência, existe a Lei nº 9883 de 07 de dezembro de 1999 e o Decreto nº 8793 de 29 de junho de 2016, onde se tem as diretrizes do Inteligência_de_Segurança_Pública. No Departamento_Penitenciário não há uma legislação própria, seguimos a conduta de ética e profissionalismo que a profissão exige. Após levada a informação ao conhecimento do Gestor_imediato, este irá realizar o

Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacionais. O maior retorno que a Segurança Pública teria com esse Compartilhamento_de_conhecimentos entre Órgãos_de_inteligência seria evitar ameaças reais ou potenciais contra o Estado. É importante a integração_interorganizacional entre Agência_de_inteligência e Órgãos_de_inteligência no mesmo espaço_físico, desde que seja respeitada a Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública. Se essas Órgãos_de_inteligência estiverem num mesmo espaço_físico, desde que concentrem o Gestor_imediato que irão repassar as informações ao Tomador_de_decisão, é extremamente importante. Não há compartilhamento_de_conhecimentos e informações entre as organizações. O Departamento_Penitenciário continua sendo tratado como instrumento de colaboração às demais forças. Não há confiança em servidores do Departamento_Penitenciário, mesmo naqueles que lutam pelo Estado. A integração_interorganizacional do Departamento_Penitenciário continua sendo dos Tomadores_de_decisões pertencentes a outras Órgãos_de_inteligência. Não há integração_interorganizacional entre Agente_de_inteligência credenciados nas penitenciárias ou, pelo menos, não deveria ocorrer. Devemos seguir a Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública e respeitar o Gestor_imediato. Esse, sim, tem a função de filtrar as informações e realizar a interação.

**** * Entrevista_18

O conhecimento na organização é tratado com observância na Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública. O reconhecimento do Agente_de_inteligência de Inteligência_de_Segurança_Pública pode ocorrer com a aplicabilidade do Agente_de_inteligência no serviço fim da atividade, aproveitamento em pontos_estratégicos em consideração o grau_de_experiência, investimento na formação, capacitação e permanência do Agente_de_inteligência no Subsistema_de_Inteligência_de_Segurança_Pública. Existe um programa_de_treinamento para novos Agente_de_inteligência. As decisões e direcionamentos são incumbências dos Diretores. Porém, ordinariamente são assessorados pelos Agente_de_inteligência por meio de ofício, ou por meio de reuniões, avaliações e sugestões. Os conhecimentos_explicitos são gerados na organização por meio de metodologia específica, transforma dados em conhecimentos, com a finalidade de assessorar os usuários no processo_decisório. O conhecimento classificado é Compartilhamento_de_conhecimentos entre as Órgãos_de_inteligência por meio do canal_técnico. Como critério para a difusão e

Compartilhamento_de_conhecimentos entre as Órgãos_de_inteligência é utilizado especialmente, a observância dos princípios do sigilo, oportunidade e necessidade_de_conhecer. Os principais motivadores para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional são a cooperação, integração_interorganizacional, assessoramento etc. E as principais barreiras para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional, dentre outras, estão a integração_interorganizacional e a falta de conhecimento, pois dificultam o Compartilhamento_de_conhecimentos. Com relação a legislação para Compartilhamento_de_conhecimentos entre as Agência_de_Inteligência, temos o artigo 34, da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011; o artigo 3, Incisos IV e XII, e Artigo 20 do Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012; e a Doutrina_Nacional_de_Inteligência_de_Segurança_Pública de 2015. O maior retorno que a Segurança_Pública teria com o efetivo Compartilhamento_de_conhecimentos entre as organizações seria a facilitação no assessoramento aos Tomador_de_decisão, planejamento e implementação de políticas_públicas para o enfrentamento da criminalidade, especialmente do organizações_criminosas. A integração_interorganizacional entre Agência_de_Inteligência e Órgãos_de_inteligência no mesmo espaço_físico contribuiria no Compartilhamento_de_conhecimentos com observância ao princípio_da_compartimentação, o desenvolvimento das Inteligência_de_Segurança_Pública seria mais célere, haja vista que as principais autoridades, contatos, meios e informações estariam num mesmo local. O Compartilhamento_de_conhecimentos seria mais oportuno. Ambientes_integrativos podem interagir com o princípio_da_compartimentação, à medida que a comunicação entre os integrantes não é prejudicada. O que se preserva é o interesse de conhecer. Neste sentido, os assuntos são direcionados e tratados com integrantes ligados ao assunto. A reciprocidade e a confiança são fatores importantes para o Compartilhamento_de_conhecimentos interorganizacional a medida que com credibilidade e cooperação é possível melhorar este processo. A tecnologia pode dar suporte à integração_interorganizacional por meio de ferramentas de pesquisas, Bancos_de_dados, sistemas_operacionais, análises, estatísticas, mapeamento, planejamento de operações etc.

**** * **Entrevista_19**

Na unidade todos os Agente_de_inteligência são responsáveis pelo conhecimento gerador a partir da demanda recebida. Cada qual tem total autonomia. Destaca-se que, embora

praticamente todos estejam aptos de desenvolver a grande maioria das missões recebidas, cada um é direcionado aquela que tem maior familiaridade. Os quesitos são avaliados já na entrada do Agente_de_inteligência ao grupo, e como colocado na questão anterior, na maioria das vezes, os Agente_de_inteligência são direcionados as missões que possui maior familiaridade. Estamos em implementação de um projeto de instruções semanais, e constantemente são disponibilizadas matérias e ou cursos, palestras, mas nesse caso, é do interesse do Agente_de_inteligência, não há obrigatoriedade de serem realizadas. Nas demandas recebidas, o Agente_de_inteligência tem total autonomia. Além disso, nas decisões do grupo, atualmente está sendo implementado através de ferramentas_online grupos de Gestão_de_Projetos, todos tem acesso ao planejamento no futuro_próximo, tal qual instruções a serem realizadas, materiais a serem comprados, etc... nesse sentido todos tem a possibilidade de opinar a respeito. Mas também não há obrigatoriedade da participação ativa de cada um. As missões mais complexas são recebidas pelo gestor e repassada aos auxiliares, no total de 4, estes auxiliares ou demanda funções específicas aos Agente_de_inteligência que executam a tarefa, ao final os auxiliares reúnem os dados coletados e geram o conhecimento que é encaminhado diretamente a autoridade_demandante. Nas missões mais simples ou específicas, os auxiliares demandam diretamente ao Agente_de_inteligência que executa todas as fases, inclusive gera o conhecimento final. Geralmente, não há conhecimento_classificado no grupo. Mas quando há, esta demanda chega apenas ao Agente_de_inteligência mais qualificado para a execução. Todos os agentes são discretos são discretos nesse sentido. Geralmente os conteúdos com transito no grupo é classificado como segredo_de_justiça, então necessita de autorização_judicial. Além disso, não há a classificação dos outros níveis de sigilo o local. Não há, como o foco e a produção de conteúdo probatório, dificilmente esse conteúdo é compartilhado

O segredo_de_justiça imposto. Informalmente é até possível, mas esbarra na confiança do Agente_de_inteligência na pessoa que busca. No grupo não. Quando a necessidade se segue o da Polícia_Militar ou os dispostos na legislação. Seria muito benéfico, uma vez que diversas ações poderiam ser planejadas a partir do Compartilhamento_de_conhecimentos, desde ações mais rasas até as mais contundentes. A integração_interorganizacional entre Agência_de_Inteligência e Órgãos_de_inteligência no mesmo espaço_físico contribuiria muito. Este é um ponto sensível. Acredito que isso partiria de se adequar o agente a não querer buscar aquilo que não lhe é devido. A confiança e a reciprocidade são fatores essenciais para o Compartilhamento_de_conhecimentos. A tecnologia atual diminui a distância, plataformas online com projetos_colaborativos direcionados a cada necessidade pode ser facilmente implementado.