

**MOTIVADORES E INIBIDORES PARA O COMPARTILHAMENTO DE  
CONHECIMENTOS ENTRE AS UNIDADES DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA  
PÚBLICA DO ESTADO DO PARANÁ**

**Felipe Pereira de Melo<sup>1</sup>;**

**Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia<sup>2</sup>;**

**Rejane Sartori<sup>3</sup>**

***Abstract:** This research is classified, regarding its nature, as applied, in relation to the approach to the problem as qualitative, and with regard to the objectives as exploratory. As an objective, this research aims to analyze the main motivators and inhibitors for the sharing of knowledge between the Public Security Intelligence units (ISP) in the State of Paraná, through the analysis of interviews with professionals who perform or have performed their functions in the activity of ISP in Paraná. With this research, it was shown that among the main motivators are: political motivation, altruism, personal commitment, intra-organizational integration and trust, whereas inhibitors stand out: ego, vanity, personal interests, lack of technical means and interests based on the identification of problems, this research enables the improvement of knowledge sharing processes.*

***Keywords:** Knowledge Management; Public Security Intelligence; Police Intelligence; Knowledge Sharing; Paraná.*

**Resumo:** 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. Como objetivo, esta pesquisa visa analisar os principais motivadores e inibidores para o compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de Inteligência de Segurança Pública (ISP) no Estado do Paraná, por meio da análise das entrevistas de profissionais que desempenham ou desempenharam suas funções na atividade de ISP no Paraná. Com a referida pesquisa demonstrou-se que dentre os principais motivadores estão: a motivação política, altruísmo, comprometimento pessoal, integração intraorganizacional e confiança, já os inibidores destaca-se: o ego, a vaidade, interesses pessoais, carência de meios técnicos e

---

<sup>1</sup> Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações – Universidade Cesumar (UNICESUMAR) – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3513-9884> e-mail: [felipe.melo@unicesumar.edu.br](mailto:felipe.melo@unicesumar.edu.br)

<sup>2</sup> Doutor em Economia. Universidade Estadual de Maringá (UEM) e Universidade Cesumar (Unicesumar) – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5273-6373> e-mail: [arthur.urpia@unicesumar.edu.br](mailto:arthur.urpia@unicesumar.edu.br)

<sup>3</sup> Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Cesumar (Unicesumar) – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9116-5860> e-mail: [Rejane.sartori@unicesumar.edu.br](mailto:Rejane.sartori@unicesumar.edu.br)

interesses políticos, sendo que com base na identificação dos problemas, a presente pesquisa possibilita a melhoria dos processos de compartilhamento de conhecimentos.

*Palavras-chave:* Gestão do Conhecimento; Inteligência de Segurança Pública; Inteligência Policial; Compartilhamento de Conhecimentos; Paraná.

## **1 INTRODUÇÃO**

Ao se pensar na importância do conhecimento para a Gestão do Conhecimento torna-se notório que se trata do produto mais valioso que dispõe às organizações (Stewart, 2002), visto que o conhecimento é o responsável por subsidiar a tomada de decisões, assessorar a pesquisa e desenvolvimento, permitir intentos inovativos e particularmente subsidiar ações nos três pilares da GC, pessoas, processos e tecnologias. Cabe destacar ainda que para a atividade de Inteligência de Segurança Pública, o conhecimento corresponde a um dos elementos de maior valor, sendo o elemento norteador que permitirá assessorar na eficiência e eficácia das ações em segurança pública.

Assim, destaca-se que, embora seja um dos maiores recursos que as organizações de ISP dispõe, seu compartilhamento ainda é algo que necessita ser melhor implementado, visto que as falhas geram inúmeros impactos para a segurança pública paranaense. Neste sentido, a presente pesquisa visa identificar os principais motivadores e inibidores para o compartilhamento de conhecimentos entre às unidades de Inteligência de Segurança Pública no Estado do Paraná. Para tanto utilizou-se de técnica exploratória, sendo realizadas 19 entrevistas semiestruturadas que subsidiaram a análise dos dados.

Além desta introdução, a seção 2 apresenta a perspectiva da Gestão do Conhecimento com conceitos, práticas e processos; a seção 3 apresenta os conceitos sobre o compartilhamento de conhecimentos, explorando os principais motivadores e inibidores; a seção 4 metodologia; a seção 5 análise dos resultados e, por fim; a seção 6 as considerações finais.

## **2 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 e seus conhecimentos organizacionais. A posse deste conhecimento é resultado da incorporação da perspectiva de aprendizagem contínua e compartilhada (Tonet & Paz, 2006).

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.

Quadro 1 - Conceitos de GC

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
Wiig (1994)	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.
Davenport & Prusak (1999)	É o conjunto de ações que envolve identificar, gerenciar, capturar e compartilhar as informações da organização.
Alavi & Leidner (2001)	Envolve diferentes etapas, interdependentes e relacionados à criação, captura, armazenamento e compartilhamento do conhecimento, sendo um fenômeno contínuo, complexo e dinâmico.
Bukowitz & Williams (2002)	É o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.
Probst, Raub, & Romhardt (2002)	São métodos para influenciar os ativos intelectuais da organização e orientar seu desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nonaka & 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 & 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.

Para Nonaka & 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.

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.

### **3 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.

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. É importante destacar que 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.

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).

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.

### 3.1 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.

Alves & 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.

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, 1999). Ainda, conforme Alves & 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 & 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.

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 & Batista dos Santos (2010, p.1) consideram a autoeficácia como “a crença que o indivíduo tem sobre sua capacidade de realizar com sucesso determinada atividade”.

Alves & 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.

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 (Bowditch, 1992).

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.

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.

### 3.2 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, & 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.

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.

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.

#### **4 METODOLOGIA**

A presente pesquisa, com o objetivo de diagnosticar os principais motivadores e inibidores para o compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de ISP no estado do Paraná, utilizou, como técnica de coleta de dados, de entrevistas semiestruturadas composto por 15 perguntas abertas.

A pesquisa foi realizada com a amostra formada a partir da técnica de amostragem não-probabilística por conveniência, em que participaram da amostra pessoas dispostas a colaborar. Conforme Bernard (2017), 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. Cabe salientar que os entrevistados possuem cargos variados, atuando tanto no ramo de Inteligência (Análise) quanto no de Contrainteligência.

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. Assim, tem-se trata-se de um conjunto de técnicas de análise da comunicação que utiliza de procedimentos sistemáticos e objetivos, de modo que sua intenção é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção por meio de indicadores específicos (Bardin, 2011).

## **5 RESULTADOS**

Conforme explorado nas entrevistas realizadas, foi perceptível que o compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de ISP é um fator que merece especial revisão em seus processos no sentido de que há inúmeros elementos (relatados pelos entrevistados) indispensáveis para motivar ou inibir o compartilhamento.

Ainda, os entrevistados relataram os principais fatores motivacionais que mais influenciam no compartilhamento de conhecimentos entre as organizações de ISP estão: motivação política, sendo aquela na qual há uma obrigatoriedade para o compartilhamento de determinado conhecimento ou ainda uma exigência hierárquica; confiança foi apontado por todos os entrevistados, sendo o elemento de maior importância para o compartilhamento de conhecimentos, no sentido de que se não há confiança, não há compartilhamento de conhecimentos, neste sentido relataram ainda que há uma necessidade elementar de que as

instituições de ISP construam redes interpessoais de confiança e oportunizem condições de estabelecimento de redes pessoais; reciprocidade foi apontado como condição *sine qua non*, no sentido de que se não há compartilhamento pelo outro órgão, assim como um retorno da ação tomada, o fluxo de compartilhamento é encerrado.

Apontou-se que no Sistema Brasileiro de Inteligência há instituições de ISP que são apenas coletoras e que desta forma compartilha-se somente o essencial. A Cooperação surge como importante elemento de auxílio mútuo, nos quais as redes estabelecidas se ajudam de forma mútua e integrada; o bem comum, torna-se o elemento em que as instituições compartilham o conhecimento visando o bem-estar social e a segurança pública como um todo, desprendendo-se de seus interesses pessoais e institucionais. Outro importante fator é a relevância do conhecimento, neste sentido, os entrevistados apontaram que quando trata-se de um crime ou uma situação que seja de grande relevância para a segurança pública a tendência é que este conhecimento seja compartilhado de forma mais efetiva; com relação à sobrevivência institucional evidenciou-se que a integração é fundamental para a própria manutenção das forças de segurança pública, e que neste sentido a integração interorganizacional torna-se fator preponderante; ainda foi relatado que a perspectiva de assessoramento torna-se importante condição para que haja o compartilhamento, isto visto que nem todos os conhecimentos produzidos pelas instituições que compõem o ISP são assessoráveis para a receptora, neste sentido o critério da subjetividade assume forma de decisão sobre o que é ou não preponderante.

No que diz respeito aos principais inibidores para o compartilhamento de conhecimentos citou-se: o ego como sendo a maior fragilidade das instituições que compõem o ISP, especialmente quando se trata de utilizar o conhecimento como alavanca pessoal ou institucional para maior prestígio e reconhecimento por parte da Secretaria de Segurança Pública ou de obtenção do carisma da opinião pública; a vaidade e os interesses pessoais tornam-se elementos de enorme relevância visto que por critérios de afinidade ou de interesses pessoais decide-se o que será compartilhado entre as instituições de ISP. Neste sentido, apontou-se ainda a carência de meios técnicos para compartilhamento, sendo este fator um elemento em que a segurança e proteção do conhecimento ganha especial atenção, visto que as agências ainda carecem de ferramentas que permitam maior segurança e proteção ao se compartilhar.

Em relação aos interesses políticos correspondem as circunstâncias e condições em que há interferência e ingerência por parte de fatores políticos nas instituições de ISP e nas organizações policiais de forma geral; a má gestão compreende as situações em que gestores que não possuem um conhecimento aprofundado nas doutrinas de ISP fragilizam as

possibilidades de compartilhamento de conhecimentos ou ainda reúnem os elementos já citados, como os interesses pessoais, políticos, entre outros; as brechas jurídicas assumem as condições na qual decisores utilizando-se da possibilidade de “compartimentar” o conhecimento, consideram-a como escusa absoluta para impedir que o conhecimento seja compartilhado; as relações interpessoais, conforme relatado pelos entrevistados, correspondem a situações corriqueiras em que determinados agentes de ISP, por possuírem carência de aproximação ou divergências pessoais, consideram o conhecimento como algo pessoal e impedem que seja compartilhado; a falta de conhecimentos sobre atividade de ISP e a falta de integração correlacionam-se no sentido de que há necessidade de maior capacitação dos agentes que integram a atividade de ISP e de aproximação das instituições a fim de construírem juntas ações que beneficiem a segurança pública como um todo.

Os principais motivadores e inibidores para o compartilhamento de conhecimentos, sob a perspectiva dos entrevistados, estão sistematizados no Quadro 2.

Quadro 2 – Motivadores e Inibidores.

<b>Motivadores</b>	<b>Inibidores</b>
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.

Assim, 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.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados da pesquisa mostram 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.

Ainda, é perceptível que a Inteligência de Segurança Pública no Paraná pode contribuir de forma exponencial para a melhoria dos processos, 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 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 criado um 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.

## **6 REFERÊNCIAS**

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.

- Albuquerque, U. P., Ramos, M. A., de Lucena, R. F. P., & Alencar, N. L. (2014). Methods and techniques used to collect ethnobiological data. In *Methods and techniques in ethnobiology and ethnoecology* (pp. 15-37). Humana Press, New York, NY.
- Alcará, A. R., Chiara, I. G. D., Rodrigues, J. L., Tomaél, M. I., & Piedade, V. C. H. (2009). Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. *Perspectivas em ciência da informação*, 14, 170-191.
- Alves, A., & Barbosa, R. R. (2010). Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. *Ciência da Informação*, 39, 115-128.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American psychologist*, 44(9), 1175.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barros, M., & Batista-dos-Santos, A. C. (2010). Por dentro da autoeficácia: um estudo sobre seus fundamentos teóricos, suas fontes e conceitos correlatos. *Revista Espaço Acadêmico*, 10(112), 1-9.
- Batista, F. F. (2006). O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).
- Bernard, H. R. (2017). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*. Rowman & Littlefield.
- Bowditch, J., & Buono, A. (1992). Elementos de comportamento organizacional (JH Lamendorf, trad.). São Paulo: Pioneira. (Original publicado em 1990) Recuperado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de seer. ufmg. br/index. php/memorandum/article/view/9842.
- Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (2002). *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman.
- Cohen, D. (1998). Toward a knowledge context: Report on the first annual UC Berkeley forum on knowledge and the firm. *California management review*, 40(3), 22-39.
- Constant, D., Kiesler, S., & Sproull, L. (1994). What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information systems research*, 5(4), 400-421.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1999). *Conhecimento empresarial*. Elsevier Brasil.
- Dorow, P. F. (2017). Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem.
- Freire, J. J., Furlan, S. A., Silveira, J. L. G. (2018) *Gestão do conhecimento na atividade de inteligência de segurança pública – uma abordagem prática e tecnológica*. Curitiba.
- Garcia, M. A. (2008). Modelo de ação sobre as dimensões do clima organizacional impactantes à implantação da gestão do conhecimento nas organizações.

- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and process management*, 6(2), 91-100.
- Hu, Y. A., & Liu, D. Y. (2003). Altruism versus egoism in human behavior of mixed motives: An experimental study. *American Journal of Economics and Sociology*, 62(4), 677-705.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4), 337-359.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS quarterly*, 113-143.
- Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of information science*, 33(2), 135-149.
- Nadason, S., Saad, R. A. J., & Ahmi, A. (2017). Knowledge Sharing and Barriers in Organizations: A Conceptual Paper on Knowledge-Management Strategy. *Indian-Pacific Journal of Accounting and Finance*, 1(4), 32-41.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Criação de conhecimento na empresa*. Elsevier Brasil.
- Osinski, M., Roman, D. J., & Selig, P. M. (2015). Compartilhamento de conhecimento: estudo bibliométrico das publicações acadêmicas realizadas de 1994 a 2014. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 20, 149-162.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2009). *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Bookman Editora.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management*.
- Robbins, S. P. (1999) *Comportamento organizacional*. Pearson Prentice Hall. São Paulo.
- Roberts, J. (2000). From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(4), 429-443.
- Stewart, T. A. (2002). *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI*. Campus.
- Tonet, H. C., & Paz, M. D. G. T. D. (2006). Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(2), 75-94.
- Wiig, K. M. (1994). *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking-how People and Organizations Represent, Create, and Use Knowledge*. Schema Press, Limited.