

A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO MÉTODO DE POLICIAMENTO ORIENTADO PELA INTELIGÊNCIA POLICIAL

Fabício da Cunha Rodrigues¹

Miguel Angelo Silveira²

Marcelo Macedo³

Abstract: *With the exponential increase in crime, budget and personnel limitations, public security institutions need to optimize resources, technologies and information. Police intelligence-led policing has proven to be very efficient in this regard. The objective of this research is to identify the contribution and the relationship between Knowledge Management and intelligence-oriented policing. It was a qualitative, descriptive research, through the “state of the art”. It is concluded that Knowledge Management has always been used in an intuitive way, and can contribute to a new way of working the production cycle in the intelligence-driven policing model, generating excellent "products" for managers of police organizations, and consequently offer a better response to society.*

Keywords: *Knowledge; management; public security; police intelligence.*

Resumo: Com o aumento exponencial da criminalidade, limitações de recursos orçamentários e de pessoal, as instituições de segurança pública necessitam otimizar recursos, tecnologias e informações. O policiamento orientado pela inteligência policial tem se apresentado muito eficiente neste sentido. Sendo objetivo desta pesquisa identificar a contribuição e a relação entre a Gestão do Conhecimento e o policiamento orientado pela inteligência. Tratou-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva, através do “estado da arte”. Conclui-se que a Gestão do Conhecimento sempre foi utilizado de forma intuitiva, e poderá contribuir com uma nova forma de se trabalhar o ciclo de produção no modelo de policiamento orientado pela inteligência, gerando excelentes “produtos” para os gestores das organizações policiais, e consequentemente oferecer uma melhor resposta à sociedade.

Palavras-Chaves: Gestão do Conhecimento; segurança pública; inteligência policial.

1 INTRODUÇÃO

Com o aumento exponencial da criminalidade, mudanças no *modus operandi* dos criminosos e as limitações de recursos orçamentários e de pessoal, as instituições de segurança pública procuram novos modelos de policiamento que otimizem recursos e ao

¹Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) – UFSC, Florianópolis – Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-4716-4366>. E-mail: fabricao.pmp@gmail.com;

²Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) – UFSC, Florianópolis – Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-6384-5874>. E-mail: miguel.pmsc@gmail.com;

³Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) – UFSC, Florianópolis – Brasil. <https://orcid.org/0000-0003-4154-9318>. E-mail: marcelo5369@gmail.com.

mesmo tempo entreguem uma resposta mais rápida para a sociedade dentro dos princípios democráticos de direito.

O objetivo principal da presente pesquisa é o de estabelecer uma relação entre a Gestão do Conhecimento e o modelo de policiamento orientado pela inteligência. O tema é relevante devido tal relação ser pouco estudada no Brasil apesar da possibilidade de implementação real na doutrina de alguma instituição policial.

A presente pesquisa apresenta uma contribuição teórica, através do fomento do estudo da temática de Gestão do Conhecimento em organizações policiais, em especial sobre o policiamento ostensivo e inteligência policial mais integrados de tal forma que o cliente (sociedade) receba um serviço/produto de melhor qualidade. Na prática esse modelo poderá ser proposto para a formalização junto à Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal (UNIPRF) para que se crie um “projeto piloto” de implementação em algum estado da federação.

A presente pesquisa apresenta a natureza básica, de abordagem qualitativa e de realização descritiva e método dedutivo. Como procedimentos técnicos, vislumbra-se um “estado da arte”, através de levantamento doutrinários, bibliográficos, de artigos, e demais documentos, relacionados ao tema com uma visão geral sobre a Gestão do Conhecimento, Segurança Pública e Inteligência Policial.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O poder público brasileiro, desde os primórdios da criação das forças de Segurança Pública tem tentado adequar a forma de cumprimento da lei com os interesses sociais e governamentais, onde vários modelos de policiamento têm sido utilizados de forma efetiva como por exemplo o policiamento comunitário, policiamento orientado ao problema, policiamento preditivo dentre muitos outros que não são objeto do presente trabalho. Cada instituição, seja Polícia Judiciária ou Ostensiva (Administrativa) tem sua doutrina e forma de trabalho dentro de suas atribuições constitucionais. Contudo, nem todas as instituições efetivamente conseguem aproveitar com excelência os recursos tecnológicos voltados para a atividade de Inteligência de Segurança Pública disponíveis no mercado ou mesmo aplicar a Gestão do Conhecimento de forma eficaz em seu cotidiano, perdendo, desta forma, muitas oportunidades de evolução nesta atividade ou mesmo na atividade de Análise Criminal.

2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O SERVIÇO PÚBLICO

Segundo Silva (2011) não é fácil quebrar a cultura enraizada de que serviço público não precisa ser bom, rápido e eficiente e precisa seguir tradicionalmente uma burocracia arcaica. As pessoas estão cada vez mais exigentes. Os gestores percebem a necessidade de mudança. “No contexto das organizações públicas, a administração é tradicionalmente rotulada de ineficiente e pouco produtiva, sendo entendida como um obstáculo para o desenvolvimento socioeconômico do país” (Leocádio e Santos, 2008, p. 2). Há necessidade de mudanças e a busca da eficiência estão cada vez mais latentes.

Para Bukowitz e Williams (2002, p.17), a Gestão do Conhecimento consiste no “processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. Argumentam ainda esses autores que 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). Na visão de Probst, Raub e Romhardt (2002), são métodos para influenciar os ativos intelectuais da organização e orientar seu desenvolvimento.

Evidente que quando se trata de prestação de serviços públicos, em especial para instituições de Segurança Pública, a perspectiva de gerar valor muda. Conforme afirma Batista (2006, p.18), “enquanto o setor privado implementa a Gestão do Conhecimento visando o lucro e o crescimento, a administração pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social”. Neste sentido, avalia-se que enquanto nas organizações privadas a Gestão do Conhecimento está ligada a competitividade, manutenção e sobrevivência organizacional, no serviço público procura tornar a referida organização efetiva e eficaz, promovendo relevante impacto social na perspectiva de auxiliar na gestão de pessoas, processos e tecnologias nas organizações públicas.

2.2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Davenport e Prusak (1999) consideram que o compartilhamento de conhecimentos é considerado por muitos autores como um dos aspectos que mais contribuem para o desenvolvimento organizacional. Transferência, disseminação, transmissão, difusão,

compartilhamento e troca são termos, por vezes, tratados pela doutrina como sinônimos, seja do individual para o coletivo, organizacional e entre organizações. (Osinski; Roman; Selig, 2015).

O compartilhamento de conhecimentos pode ser identificado como um dos principais focos da Gestão do Conhecimento, visto que esse processo 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 o compartilhamento daquilo que já se tem dominado poupa os Inteligência de Segurança Pública da organização (Tonet; Paz, 2006), favorecendo, assim, que se concentre nas necessidades que ainda carecem de atenção. Além disso, 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).

Entretanto, no que diz respeito ao compartilhamento de conhecimentos, faz-se importante destacar que este tema ainda é pouco trabalhado entre organizações diferentes, sendo mais abundante os trabalhos que o discutem dentro da própria organização. 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 policiais, visto que seu objetivo é fornecer a melhor prestação de serviços à sociedade. 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 entregáveis positivos.

Assim sendo, um dos modelos que pode ser utilizado com o intuito de verificar como pode ocorrer o compartilhamento de conhecimentos entre órgãos públicos é o proposto por Tonet e Paz (2006), composto de quatro etapas integradas: I) iniciação, que consiste em ações voltadas para identificar os conhecimentos necessários, as oportunidades para empregar os novos conhecimentos e as fontes para obtê-los; II) implementação, que se refere a ações para integrar fontes e destinatários do conhecimento; III) apoio, que se caracteriza por ações que visam promover o compartilhamento, seja por meio de oportunidades ou orientação prática; e IV) incorporação, em que o conhecimento compartilhado é disseminado e aplicado na prática.

Desta forma, pode-se considerar que o compartilhamento de conhecimentos promove a integração e a confiança entre as instituições policiais, 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 da Segurança Pública, em especial no modelo de policiamento orientado pela inteligência.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SEGURANÇA PÚBLICA

O cenário criminal atual é de vasta complexidade. Em um ambiente repleto de informação combinado a necessidade de selecionar informações precisas com maior eficiência e rapidez. É nesse contexto, que a “Gestão do Conhecimento se transforma em um valioso recurso estratégico” (Strategy Research Center, 2004, p. 53) para a eficiência da organização. “A grande questão da gestão do conhecimento é de disponibilizar a informação certa, na hora certa e no lugar certo”. (Strategy Research Center, 2004, p. 59).

Discutir a utilização efetiva da Gestão do Conhecimento na administração dos governos estaduais vem ocupando um espaço considerável nas instituições de segurança pública, em função do clamor da sociedade por soluções para o combate à criminalidade e, do Plano Nacional de Segurança Pública e suas consequentes ações. Muito há para ser feito e reeditado no que diz respeito à troca de experiências, compartilhamento de recursos aplicados para o envolvimento tecnológico de forma mais racional, e satisfação do cidadão pelos serviços públicos prestados. (Veiga, 2007, p. 48).

No mundo contemporâneo o conhecimento se faz cada vez mais fundamental. No entanto, ser uma organização composta por pessoas que “sabem” não proporciona, por si só, o conhecimento, mas, faz a diferença quando este conhecimento é gerenciado. O mais novo desafio das organizações é a implantação de processos que criem, gerenciem, armazenem e disseminem o conhecimento. (Strategy Research Center, 2004).

Como preleciona Alvarenga Neto (2002) a área de Gestão do Conhecimento surpreendeu quem apostava num modismo, pois, tem apresentado um consistente paradigma gerencial para esse século.

A doutrina em Gestão do Conhecimento 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, pela transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito (Nonaka & Takeuchi, 1997). Tal afirmação corrobora diretamente com os princípios da Inteligência de Segurança Pública, em especial com o modelo de Policiamento Orientado pela Inteligência que aglutina ao mesmo tempo pessoas, processos, tecnologias, doutrinas em favor de uma entrega de um “conhecimento” representado por um documento chamado Relatório de Inteligência “RELINT” que normalmente é padrão em todas as agências de inteligências das instituições policiais, além da assessoria direta aos tomadores de decisão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de natureza básica, de abordagem qualitativa e de realização descritiva, e método dedutivo. Objetivou-se um estudo do Estado da Arte, através de levantamento bibliográfico doutrinário, artigos, e demais documentos, relacionados ao tema. A finalidade foi de apresentar conceitos e fundamentações doutrinárias, para um melhor entendimento do trabalho, estabelecendo uma relação entre Gestão do Conhecimento, Segurança Pública e Policiamento Orientado pela Inteligência. Como resultado final, apresentou-se uma matriz de síntese de revisão, listando as informações obtidas sobre a Inteligência Policial e Gestão do Conhecimento.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Tendo em vista que a matéria prima da Inteligência de Segurança Pública e da Gestão do Conhecimento são dados, informações e conhecimentos, torna-se fundamental discutir suas singularidades. Do ponto de vista da Gestão do Conhecimento, 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 informação, como sua própria nomenclatura diz, diz respeito a “informar”, ou seja, ela muda o modo como o destinatário interpreta algo, exercendo impacto sobre seu julgamento. Desta forma, a informação tem propósito definido e relevância característica. (Davenport; Prusak, 1999).

Com relação ao conhecimento, este pode ser entendido como o produto dotado de valor, com característica intangível; 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 de conhecimento contempla alguns componentes básicos, tais como a experiência, a verdade, o discernimento e as normas práticas. (Davenport; Prusak, 1999).

O compartilhamento de conhecimentos em meio aos órgãos de Inteligência de Segurança Pública segue como sendo a última etapa do Ciclo de Produção de Conhecimentos (CPC), no qual é composto por planejamento, reunião de dados, processamento e difusão. Como forma de facilitar o processo de difusão, tem-se que o modelo de compartilhamento do conhecimento proposto por Tonet e Paz (2006) pode ser adaptado para o compartilhamento de conhecimentos entre órgãos de Inteligência de Segurança Pública, sendo sugerido que nas fases de iniciações analistas identifiquem as necessidades de se conhecer, como geralmente já ocorre na prática em grande parte dos órgãos de Inteligência de Segurança Pública; na de implementação institucionalize-se a proposta de integração por parte dos próprios órgãos de Inteligência de Segurança Pública, bem como da Secretaria de Segurança Pública, estabelecendo os regulamentos para sua implantação; na de apoio, sugere-se ações de compartilhamento de conhecimento.

A Lei de Acesso à Informação, Lei nº 12.527/2011, (Brasil, 2011) e desse modo, uma das formas de lidar com esta dificuldade está na necessidade de conhecer e estabelecer termos de confidencialidade entre os Agentes da própria organização.

Importante que haja vontade política para o compartilhamento do conhecimento quando se trata de Segurança Pública, para isso, é preciso conscientização institucional e acima dos interesses particulares em favor dos interesses públicos para que favoreça a criação do conhecimento para a organização. A Gestão do Conhecimento como um conjunto de atividades voltadas para a promoção deste conhecimento deve possibilitar que o Sistema de Segurança Pública e os seus colaboradores tenham acesso as melhores práticas e conhecimento disponíveis, caso contrário jamais será possível a implementação do modelo de policiamento orientado pela inteligência.

As organizações públicas são consideradas sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados que envolvem grandes fluxos informações, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias (Leocádio e Santos, 2008, apud Dias, 1998).

Portanto, “Quanto maior e mais complexa a organização, menor a probabilidade de se encontrar a melhor informação e o melhor conhecimento”. (Alvarenga Neto, 2005).

Assim, as organizações públicas encontram-se pressionadas por parte dos cidadãos quanto à maior eficácia na utilização dos recursos cada vez mais escassos. “A Gestão do Conhecimento traz novas opções e práticas que podem ajudar a administração pública a se tornar mais efetiva e melhorar a sociedade a que serve.” (Leocádio e Santos, 2008, pg. 3).

Para Silva (2011), as organizações públicas perdem conhecimentos valiosos com o desligamento de funcionários antigos, justamente porque não transformam o conhecimento individual, útil para a organização, em conhecimento da organização..

Segundo Melo (2020), a Segurança Pública, de modo geral, corresponde à prestação de serviços públicos, por parte de suas instituições, a fim de manter a paz social, bem como garantir a proteção dos direitos individuais e assegurar o pleno exercício da cidadania. Conforme contido no artigo 1º do Decreto nº 3.695, de 21 de dezembro de 2000, (Brasil, 2000), a principal missão do Sistema de Inteligência de Segurança Pública (SISP) é “coordenar e integrar as atividades de inteligência de segurança pública em todo País e suprir os governos federal e estadual de informações que subsidiem a tomada de decisões nesse campo”. Neste sentido, ao se tratar da Gestão do Conhecimento no âmbito da Segurança Pública, Freire (2018, p. 7) considera que a Gestão do Conhecimento na atividade de Inteligência de Segurança Pública 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. 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” torna-se imperativo para a gestão das organizações no atual contexto global.

Segundo Andrade (2018), o termo Policiamento Orientado pela Inteligência (POI) passou a ser empregado pela primeira vez nos anos 90, no Reino Unido e se popularizou após os atentados terroristas de 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos.

O POI é uma estratégia de policiamento que através do uso do conhecimento produzido pelas agências de inteligência policiais identifica os principais problemas que

afetam uma comunidade ou cidade e propõe estratégias para eliminar ou minorar tais problemas, de forma a causar um maior impacto na vida da população. (Perry et al., 2013).

O policiamento orientado pela inteligência permite ao gestor do policiamento tomar decisões fundamentadas sob o ponto de vista da prevenção e alocar de forma racional os recursos humanos e materiais disponíveis, podendo-se afirmar que é um modelo moderno e proativo de policiamento e combina o ciclo de gestão do conhecimento com procedimentos e mecanismos de tomada de decisão, proporcionando uma gestão mais efetiva dos recursos disponíveis sendo uma alternativa à forma tradicional reativa de policiamento adotada no Brasil. Este modelo já foi adotado em vários países nos últimos anos com resultados promissores. Segundo a Organização para a Segurança e Cooperação na Europa (Osce, 2017).

O modelo proposto POI utiliza técnica de coleta e análise sistemáticas de dados, informações, conhecimentos esparsos em um cenário ou em caso específico e gerar novos conhecimentos relevantes para a prevenção, redução e combate ao crime, traduzidos em repositório de inteligência (bancos de dados, nuvens, etc.). Com base em diversos relatórios de inteligência, decisões são tomadas, tendo como alvo as causas do maior impacto nos índices criminais, direcionando os recursos humanos e materiais para os locais (órgãos ou agências) e pessoas (agentes ou gestores) prioritários. Segundo Andrade (2018), não existe um padrão ou modelo a ser seguido para implementar o POI, mas existem ferramentas e etapas para diagnosticar a necessidade de inteligência de uma unidade policial e elaborar um plano para suprir essa demanda. Para que o POI seja implementado em uma unidade policial se faz necessário o desenvolvimento de uma estrutura de coleta de informações para gerenciar as possíveis ameaças e prioridades de atuação e o desenvolvimento de uma estrutura organizacional para apoiar a iniciativa.

Nesse sentido, Carter (2009) defende a adoção de três etapas para a implementação do POI: A primeira etapa examina os elementos necessários para o gerenciamento de informações, e começa com o desenvolvimento de um plano de gerenciamento. A segunda etapa é a criação de uma estrutura organizacional para tornar o plano de gerenciamento de informações viável. A terceira etapa é a implementação propriamente dita. Para a confecção do plano de gerenciamento da informação, o mesmo autor orienta que sejam estabelecidos sete componentes:

Quadro 1 – Componentes para o plano de gerenciamento da informação.

COMPONENTE	PERGUNTA
Definição das estratégias prioritárias	Quais problemas são mais importantes?

Definição dos requisitos de inteligência	Quais informações adicionais devem ser melhor entendidas? Quais são suas causas e seus efeitos?
Plano de coleta	Onde e como obter as informações adicionais necessárias para entender melhor o problema?
Análise	O que as novas informações significam e quais novas ideias elas fornecem sobre o problema?
Produto de inteligência	Quais informações devem ser repassadas aos policiais para prevenir ou combater um problema?
Resposta operacional	Que atividades operacionais podem ser implementadas para prevenir ou mitigar os problemas prioritários? Quais recursos são necessários?
Revisão do processo	As informações repassadas foram úteis? O problema poderia ter sido solucionado sem as informações levantadas? O que pode ser feito para melhorar o processo?

Fonte: Próprios Autores (2021).

A definição das estratégias prioritárias deve ser feita tendo como base informações provenientes dos índices criminais de cada cidade ou região. Requisitos de inteligência ou lacuna de inteligência são informações que estão faltando para entender uma ameaça, um alvo ou um suspeito. As informações necessárias para preencher essa lacuna são os requisitos de inteligência. O plano de coleta é um procedimento sistemático para coletar informações relevantes de todas as fontes possíveis, que respondem aos requisitos de inteligência para produzir um produto de inteligência.

Por fim, após a realização do presente estudo, em síntese, elaborou-se o seguinte quadro com as respectivas contribuições.

Quadro 02 - Síntese da análise das obras selecionadas.

AUTOR	CONTRIBUIÇÕES
Alavi, M., Leidner, D. E. Drummond de, (2001).	Fala sobre o ciclo do conhecimento e o relaciona com os recursos que envolvem o Policiamento Ostensivo, a Inteligência Policial e a Gestão do Conhecimento relacionando estes fatores com o modelo de Policiamento Orientado pela Inteligência, sendo a base teórica do presente trabalho.
Alvarenga Neto, Rivadávia C. Drummond de, (2005).	Relaciona processos, pessoas e tecnologias e suas contribuições específicas na Gestão do Conhecimento para que o modelo de Policiamento Orientado pela Inteligência se torne mais visível na estrutura da segurança pública através da transferência de conhecimentos nos diversos níveis das organizações policiais e sua relação no cumprimento de seu dever social.
Andrade, Josivam M. (2018).	Explica o Policiamento Orientado pela Inteligência e o Policiamento Preditivo como modelos de policiamento que dependem da Gestão do Conhecimento e a recuperação de informações para o sucesso da implementação do modelo na prática nas organizações policiais.
Batista, Fábio Ferreira; Quandt, Carlos Olavo;	Os autores qualificam a Gestão do Conhecimento dentro do contexto da administração pública e sua adequação com a Segurança Pública mais especificamente, além mostrar que independente da forma ou os meios utilizados

Pacheco, Fernando Flávio; Terra, José Cláudio Cyrineu (2005).	do produto final do conhecimento, é importante que haja dinâmica a passagem do conhecimento dentro da proposta e cultura de cada organização.
Bukowitz, W. R. & Williams, R. L. (2002).	Prioriza a importância das pessoas no contexto da Gestão do Conhecimento, contribuindo no trabalho na questão de que o agente de segurança é tão detentor da informação quando os sistemas computacionais e a experiência empírica é determinante no sucesso da implementação do modelo de Policiamento Orientado pela Inteligência.
Carter, David. (2009).	Cita as etapas de implementação do modelo de Policiamento Orientado pela Inteligência e sua gestão, sendo um dos poucos trabalhos em português que fala sobre o tema e também expõe como este modelo deve ser gerido com auxílio da Gestão do Conhecimento.
Choo, C. W. (2003).	O autor trabalha com a importância da inovação da Gestão do Conhecimento na administração pública e em especial na área de Segurança Pública.
Davenport, T. H., Marchand, D. A., & Dickson, t. (2004).	Os autores contribuem com o trabalho falando sobre a Gestão do Conhecimento dentro das organizações citando a relevância significativa de seus rumos em prol das tomadas de decisões e suas inovações.
Ferro Júnior, C. M. (2008).	Relaciona inteligência policial com tecnologia, citando as organizações de Segurança Pública como repositório de informações que possuem muitas dificuldades no tratamento dessas informações, servido de motivação e problema para que o trabalho seja desenvolvido sobre a Gestão do Conhecimento.
Freire, J. J. Furlan, S. A. Silveira, J. L. G. (2018).	O autor trabalha com a Gestão do Conhecimento e estratégias corporativas no âmbito da Segurança Pública e a melhoria do fluxo e a aplicação do conhecimento de modo eficaz envolvendo o modelo de inteligência orientado pela inteligência de uma forma mais flexível do que os modelos de policiamento tradicionais.
Hendriks, P. (1999).	Faz a ligação entre o conhecimento tácito e o organizacional e a função da Gestão do Conhecimento nesse contexto.
Leocárdio, Leonardo; Santos, Jane Lúcia.	Relaciona a Gestão do Conhecimento e a Tecnologia da Informação.
Melo, Felipe P. De, Urpia, Arthur G. Da C.B, Sartori, Rejane. (2008).	Os autores identificam a Segurança Pública como um serviço, identificando seu papel social.
Morgan, G. (1996).	Fala sobre as mudanças de circunstâncias e cenários de mudanças e evolução das organizações no contexto global sendo aplicado no trabalho, de forma analógica, às instituições policiais.
Nonaka, I. Takeuchi, H. (1997).	Explica a vantagem competitiva da conhecimento e como tem se tornando um conhecimento explícito dentro das organizações.
Osinski, M., Roman, D. J., & Selig, P. M. (2015).	Trata do funcionamento da disseminação do conhecimento no âmbito das organizações públicas e provadas.
Perry et al. (2013).	Trata do Policiamento Orientado pela Inteligência no contexto da Segurança Pública e a influência do conhecimento na Inteligência Policial.
Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (2002).	Os autores tratam sobre os ativos intelectuais da organização e suas consequências para o desenvolvimento da mesma.

Ratcliffe, Jerry. (2015).	Expõe sobre a característica do Policiamento Orientado pela Inteligência como também sendo uma metodologia preditiva que utiliza experiências empíricas dos agentes envolvidos nela e das tecnologias disponíveis como um só sistema.
Silva, Flaviane A. Da. (2011).	Cita os paradigmas da atual administração pública e organizações privadas e em contrapartida o avanço da Gestão do Conhecimento como ferramenta de gestão através de pessoas, processos e tecnologia e critica o não aproveitamento de pessoal de uma forma mais efetiva na administração pública principalmente.
Tonet, H. C.; Paz, M. G. T. (2006).	Colabora com o compartilhamento do conhecimento entre os órgãos públicos e propões quatro etapas para realização deste. Também enfatiza o compartilhamento de conhecimentos em meio aos órgãos de Inteligência de Segurança Pública através da disseminação do conhecimento produzido por tecnologias e por canais técnicos, ou seja, pelo inter-relacionamento entre as pessoas.
Veiga, Bianca Melânia Castro. (2007).	Discute a questão da Gestão do Conhecimento nas organizações de Segurança Pública e suas consequentes ações, troca de experiências, compartilhamento de recursos aplicados para o envolvimento tecnológico de forma mais racional, e satisfação do cidadão pelos serviços públicos

Fonte: Próprios Autores, (2021).

Sendo estas as contribuições do “estado da arte” sobre a relação entre a Gestão do Conhecimento, Segurança Pública e o Policiamento orientado pela Inteligência. Dessa forma podemos ingressar nas considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização da Gestão do Conhecimento na área de Segurança Pública, em especial na atividade (ou no processo) de Inteligência sempre foi utilizado de forma intuitiva por ser agentes (operadores) e pela doutrina através de documentos reservados, técnicas e desde o século XIX por “tecnologias” diversas dentro do que se possuía durante cada período. Contudo, com o adventos da Tecnologia da Informação e Comunicações, em especial, com o aprimoramento da Inteligência Artificial aliado ao aumento da capacidade computacional foi possível realmente que o estado da arte da Inteligência Policial passasse a se tornar primordial em qualquer tipo de planejamento, desde a elaboração de planejamentos estratégicos nos altos níveis gerenciais das agências policiais até nos simples planejamentos operacionais de rondas pelas equipes ordinárias, ou “chão de fábrica” como conhecido no meio da Engenharia de Produção e Marketing.

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento vem contribuir com uma nova forma de se trabalhar o ciclo de produção do conhecimento na Inteligência Policial, que poderá ser explorado detalhadamente em futuros trabalhos e em especial no modelo de policiamento orientado pela inteligência onde torna-se um “repositório” constante de

dados/informações/conhecimento com constantes interações entre as pessoas envolvidas seja na área de análise, comando e controle, contrainteligência, cibernética e/ou operação de busca de dados negados (ou indisponíveis) ao mesmo tempo que permanecendo como processo integrado de como melhor tratar os produtos finais para os gestores das organizações policiais e conseqüentemente oferecer uma melhor resposta à sociedade.

Dentro do estudo da Gestão do Conhecimento na senda das organizações policiais há um vasto campo a ser explorado em especial no que possa apoiar em decisões mais sensatas e assertivas no trato da coisa pública e na resposta social para o bem do estado democrático de direito e principalmente técnicas e tecnologias que possam contribuir com o sucesso da busca de resultados positivos. Desta forma, sugere-se aprofundamento futuro e novas pesquisas com detalhes sobre cada tópico estudado nesse trabalho.

REFERÊNCIAS

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundation sandre searchissues. *MIS Quarterly*, 107-136.
- Alvarenga Neto, Rivadávia C. Drummond de. (2005). Gestão do Conhecimento no contexto de organizações atuantes no Brasil: uma mudança em direção ao conceito de “Gestão de Contextos Capacitantes”. *Caderno de Idéias*, Ano 7, n.17, novembro de 2007, Fundação Dom Cabral, outubro de 2005.
- Alvarenga Neto, Rivadávia C. Drummond; Neves, Jorge Tadeu de Ramos.(2002). Gestão da informação e do conhecimento nas organizações: resultados de análise de casos relatados em organizações públicas e privadas. – Biblioteca digita UFMG, Belo Horizonte.
- Andrade, Josivam M. (2018). *Policiamento Orientado pela Inteligência como estratégia de prevenção e combate ao crime em Minas Gerais: Um estudo de caso*. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de São João del-Rei.
- Batista, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo; PACHECO, Fernando Flávio; TERRA, José Cláudio Cyrineu. (2005). *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Ipea: Brasília.
- Brasil. Decreto nº 3.695, de 21 de dezembro de 2000. (2000). Cria o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública, no âmbito do Sistema Brasileiro de Inteligência, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3695.htm. Acessado em 23MAI2021.
- Brasil. Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011 (2011). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acessado em 10ABR2021.

- Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (2002). *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman.
- Carter, David. U. S. (2009). *Department of Justice. Office of Community Oriented Policing. Enforcement Agencies*. Michigan State University, Second Edition.
- Choo, C. W. (2003). *A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Editora Senac São Paulo.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1999). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Davenport, T. H., Marchand, D. A., & Dickson, T. (2004). *Dominando a gestão da informação*. Bookman.
- Ferro Júnior, C. M. (2008). *A inteligência e a gestão da informação policial*. Brasília: Fortium.
- 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: Appris.
- Hendriks, P. (1999). *Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing*. Knowledge and Process Management, v. 6, n. 2, p. 91-100.
- Leocárdio, Leonardo; Santos, Jane Lúcia. (2008). *Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas: transferência de conhecimento suportada por tecnologias da informação e comunicação*. KM BRASIL: São Paulo.
- Melo, Felipe P. de, URPIA, Arthur G. da C.B, SARTORI, Rejane. (2008). *A Gestão do Conhecimento como auxílio à inteligência de segurança Pública*. Brazilian Journal of Development, Curitiba, V.06, N. 12, P.94604-94620.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. Trad. Cecília W. Bergamini e Roberto Coda, São Paulo: Atlas.
- Nonaka, I. Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa. Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus. 1997.
- Osce, Guide book Intelligence-Led Policing. (2017). *TNTD/SPMU Publication Series Vol. 13*. Viena, 2017. Disponível em: https://www.ialeia.org/docs/OSCE_Guidebook_ILP_2017_327476.pdf. Consulta em 28 abril 2021.
- 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(4), 149-162.
- Perry et al. *Predictive Policing: The role of crime forecasting in Law enforcement operations*. Rand Corporation, 2013.

- Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (2002). *Knowledge management in organization*. Krakow: Publishing Office.
- Ratcliffe, Jerry. (2015). *Intelligence Leading Police*. New York: Routledge.
- Silva, Flaviane A. da. (2011). *A motivação para as práticas de gestão do conhecimento na gestão de segurança pública*. FEAD: Belo Horizonte.
- Strategy Research Center. (2004). *A gestão do conhecimento na prática*. HSM Management, São Paulo: v.1, n.42, jan-fev.
- Tonet, H. C.; Paz, M. G. T. (2006). *Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho*. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 2, p. 75-94. 2006.
- Veiga, Bianca Melânia Castro. (2007). *O conhecimento dói*. *Revista Brasileira de Segurança Pública*: Rio de Janeiro.