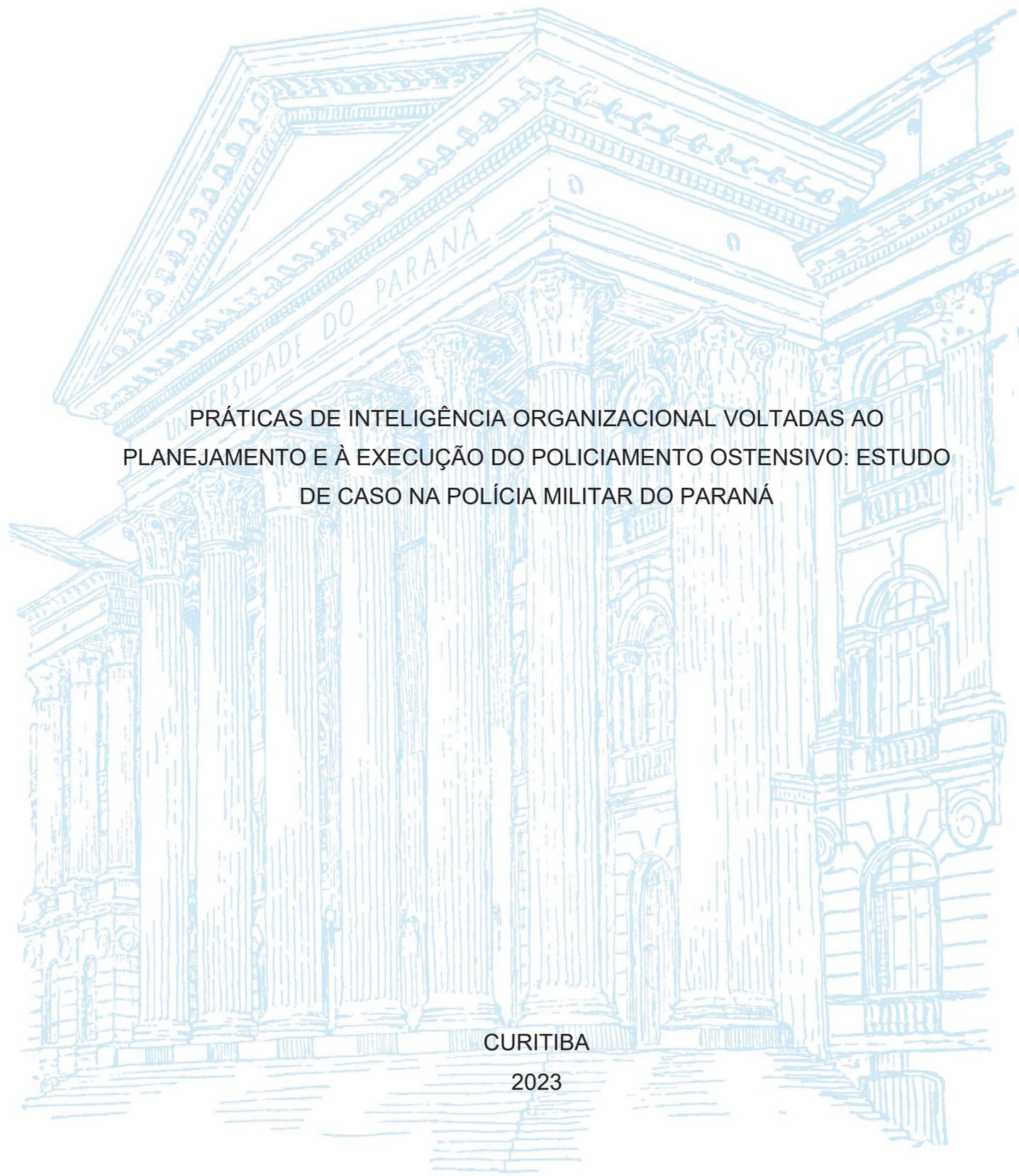


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DIOGO FERNANDO SAMPAIO PYTLOWANCIV



PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL VOLTADAS AO
PLANEJAMENTO E À EXECUÇÃO DO POLICIAMENTO OSTENSIVO: ESTUDO
DE CASO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ

CURITIBA

2023

DIOGO FERNANDO SAMPAIO PYTLOWANCIV

PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL VOLTADAS AO
PLANEJAMENTO E À EXECUÇÃO DO POLICIAMENTO OSTENSIVO: ESTUDO
DE CASO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão da Informação.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Helena de Fátima Nunes Silva

CURITIBA

2023

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Pytlowanciv, Diogo Fernando Sampaio

Práticas de inteligência organizacional voltadas ao planejamento e à execução do policiamento ostensivo : estudo de caso na Polícia Militar do Paraná / Diogo Fernando Sampaio Pytlowanciv. – Curitiba, 2023.

1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação.

Orientadora: Profa. Dra. Helena de Fátima Nunes Silva.

1. Inteligência organizacional. 2. Segurança pública.
3. Policiamento ostensivo. I. Silva, Helena de Fátima Nunes.
II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008



TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação GESTÃO DA INFORMAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **DIOGO FERNANDO SAMPAIO PYTLOWANCIV** intitulada: **PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL VOLTADAS AO PLANEJAMENTO E À EXECUÇÃO DO POLICIAMENTO OSTENSIVO: ESTUDO DE CASO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ**, sob orientação da Profa. Dra. HELENA DE FÁTIMA NUNES SILVA, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 27 de Abril de 2023.

Assinatura Eletrônica

12/05/2023 09:33:09.0

HELENA DE FÁTIMA NUNES SILVA

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

21/07/2023 21:47:58.0

SILVESTRE LABIAK JUNIOR

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

30/05/2023 11:09:17.0

GLAUCO GOMES DE MENEZES

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

À minha esposa Amanda e ao meu filho Daniel pela compreensão e pelo incentivo ao longo dessa jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná e a todos os seus professores por fornecerem todos os conhecimentos e ferramentas que foram fundamentais no desenvolvimento da presente pesquisa.

De forma especial, agradeço à minha orientadora, Profa. Dra. Helena de Fátima Nunes Silva, pelo conhecimento compartilhado, pela compreensão e, até mesmo, pela paciência ao longo de toda essa jornada acadêmica.

Aos membros da banca de qualificação e de defesa, Prof. Dr. Glauco Gomes de Menezes e Prof. Dr. Silvestre Labiak Júnior por todas as sugestões que contribuíram, sobremaneira, no desenvolvimento desse trabalho.

Agradeço ao Comando da Polícia Militar do Paraná por ter autorizado a realização da pesquisa, o acesso aos documentos e a realização das entrevistas com seus profissionais.

Agradeço a todos os policiais militares que contribuíram por meio da disponibilização de seu tempo e de seus conhecimentos, participando das entrevistas. São profissionais dedicados e comprometidos com suas funções que, com certeza, fazem a diferença dentro da PMPR.

“A inteligência é feita por um terço de instinto,
um terço de memória e o último terço de vontade.”

Carlo Dossi

RESUMO

A Inteligência Organizacional (IO) proporciona às organizações elementos que lhe permitem uma melhor compreensão de seu ambiente de atuação e, conseqüentemente, uma tomada de decisões mais fundamentada. A carência de efetivo observada na Polícia Militar do Paraná demanda a adoção de medidas que lhe permitam um emprego mais racional de seus recursos. Assim, por meio da análise de documentos e da realização de entrevistas, a presente pesquisa tem por objetivo analisar a existência de elementos da IO nos processos relacionados ao planejamento e à execução operacional na Polícia Militar do Paraná. Como principais resultados, verificou-se que a organização possui normas que dão sustentação aos elementos da IO em seus processos relacionados ao planejamento e à execução do policiamento, com maior presença do raciocínio e da cognição organizacionais, sobretudo em razão de diversas normas publicadas a partir do ano de 2019. Ao final, apresenta-se um diagnóstico acerca do emprego da IO nas normas e processos que envolvem o planejamento e a execução do policiamento ostensivo, proporcionando à organização a tomada de decisões racional, o emprego eficiente e eficaz de seus recursos, a compreensão do seu ambiente de atuação, o aperfeiçoamento de práticas, dentre outros fatores.

Palavras-chave: Inteligência organizacional. Segurança Pública. Policiamento ostensivo.

ABSTRACT

Organizational Intelligence (OI) provides organizations with elements that allow a better understanding of their operating environment and, consequently, more informed decision-making. The lack of personnel observed in the Paraná State Military Police requires the adoption of measures that guarantee a more rational use of its resources. Thus, through document analysis and interviews, this research aims to analyze the existence of elements of OI in processes related to planning and operational execution in the Paraná State Military Police. As main results, it was found that the organization has norms that support the elements of the OI in its processes related to the planning and execution of policing, with a greater presence of organizational reasoning and cognition, especially due to several norms published since 2019. In the end, it presented a diagnosis about the use of OI in the norms and processes that involve the planning and execution of ostensive policing, providing the organization with rational decision-making processes, efficient and effective employment of its resources, understanding of its operating environment, monitoring of practices, among other factors.

Keywords: Organizational intelligence. Public safety. Uniformed policing.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL DE CHOO	32
FIGURA 2 – PROTOCOLO DA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA	58
FIGURA 3 – CORRESPONDÊNCIA DOS ELEMENTOS DA IO COM AS NORMAS ANALISADAS.....	77
FIGURA 4 – CORRESPONDÊNCIA DOS ELEMENTOS DA IO COM AS ANÁLISES DA ENTREVISTAS	88

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – MODELO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL DE MATSUDA (1992) POR MORESI E LOPES (2012)	44
QUADRO 2 – ELEMENTOS-CHAVE DA IO COM BASE NA LITERATURA PESQUISADA.....	45
QUADRO 3 - MATRIZ DE CONSISTÊNCIA: OBJETIVOS, COLETA, ANÁLISE CONCEITOS.....	53
QUADRO 4 – DOCUMENTOS COLETADOS E ANALISADOS.....	63
QUADRO 5 – ANÁLISE DA DIRETRIZ GERAL DE PLANEJAMENTO E EMPREGO DA PMPR.....	65
QUADRO 6 – ANÁLISE DO PLANO ESTRATÉGICO DA PMPR	67
QUADRO 7 – ANÁLISE DA DIRETRIZ DE GESTÃO DE DESEMPENHO OPERACIONAL	69
QUADRO 8 – ANÁLISE DAS ATRIBUIÇÕES DAS CÂMARAS TÉCNICAS	71
QUADRO 9 – ANÁLISE DA POLÍTICA DE INTELIGÊNCIA DA PMPR	73
QUADRO 10 – ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE INTELIGÊNCIA DO SIPOM	74
QUADRO 11 – ANÁLISE DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DA DIRETORIA DE INTELIGÊNCIA.....	80
QUADRO 12 – ANÁLISE DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DA DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO E QUALIDADE	82
QUADRO 13 – ANÁLISE DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DA 3ª SEÇÃO DO ESTADO-MAIOR	85
QUADRO 14 – ANÁLISE DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DA DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA	87

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – BUSCAS EM BASES DE DADOS	20
TABELA 2 – BUSCAS EM BASES DE TESES E DISSERTAÇÕES.....	21

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

CAPES	- Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CELEPAR	- Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná
CFO	- Curso de Formação de Oficiais
CFP	- Curso de Formação de Praças
CRPM	- Comando Regional de Polícia Militar
CT	- Câmara Técnica
DDTQ	- Diretoria de Desenvolvimento Tecnológico e Qualidade
DEP	- Diretoria de Ensino e Pesquisa
DINT	- Diretoria de Inteligência
ENISP	- Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública
IBICT	- Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
ILP	- <i>intelligence-led policing</i>
IO	- Inteligência organizacional
PM/3	- 3ª Seção do Estado-Maior
PMPR	- Polícia Militar do Paraná
PNISP	- Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública
POP	- procedimento operacional padrão
PPGGI	- Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação
SADE	- Sistema de Atendimento e Despacho de Emergência
SIPOM	- Sistema de Inteligência da Polícia Militar
SISP	- Subsistema de Inteligência de Segurança Pública
UFPR	- Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVOS	18
1.1.1 Objetivo geral	18
1.1.2 Objetivos específicos.....	18
1.2 JUSTIFICATIVA	19
2 REVISÃO DE LITERATURA	22
2.1 PESQUISAS RECENTES SOBRE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL	23
2.2 CONCEITOS RELACIONADOS À INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	30
2.2.1 Memória Organizacional.....	35
2.2.2 Cognição Organizacional	37
2.2.3 Raciocínio Organizacional.....	39
2.2.4 Aprendizado Organizacional	41
2.2.5 Comunicação Organizacional.....	43
2.3 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS EM ORGANIZAÇÕES POLICIAIS	47
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	52
3.1 AMBIENTE DA PESQUISA.....	54
3.2 PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO	57
3.2.1 Visão Geral do Estudo de Caso	57
3.2.2 Procedimentos de Coleta de Dados	59
3.2.2.1 Pesquisa Documental.....	59
3.2.2.2 Pré-teste das Entrevistas.....	59
3.2.2.3 Realização das Entrevistas	60
3.2.3 Guia para o Relatório de Estudo de Caso	61
3.3 ASPECTOS ÉTICOS.....	62
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	63
4.1 PESQUISA DOCUMENTAL	63
4.2 ENTREVISTAS	78
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	88
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICE A – PROTOCOLO PARA A COLETA DE DOCUMENTOS	107
APÊNDICE B – ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS	108

APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	110
---	------------

1 INTRODUÇÃO

A estrutura do sistema brasileiro de segurança pública é composta pelos seguintes órgãos: Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, polícias civis, polícias militares, corpos de bombeiros militares, polícias penais federal, estaduais e distrital e, em alguns municípios, guardas municipais. Conforme dados do Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2021 (FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2021), o efetivo somado dos órgãos policiais (Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, polícias civis, polícias militares, polícias penais e órgãos de perícia técnica) somam 630.759 profissionais. Os custos com os órgãos de segurança pública no ano de 2020 foram de mais de 96 bilhões de reais.

No Estado do Paraná, as despesas previstas para a segurança pública para o ano de 2022 são de R\$4.183.116.409,00, o que corresponde a 14,2% das despesas previstas para o Poder Executivo (PARANÁ, 2021a).

As polícias militares brasileiras, responsáveis pela polícia ostensiva e pela preservação da ordem pública, possuem um efetivo de 406.426 profissionais, o que representa 64,4% do total de policiais em atuação no país (FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2021).

Para que possam desempenhar de maneira eficiente suas atribuições preventivas, as polícias militares devem dispor de dados e informações que lhe proporcionem uma melhor compreensão de seu ambiente de atuação e das diversas variáveis que influenciam a criminalidade, possibilitando a tais instituições um emprego mais racional de seus recursos, resultando em uma prestação de serviços mais eficiente e eficaz, de acordo com as necessidades de seus usuários – no caso, a sociedade paranaense (STENVALL; VIRTANEN, 2015).

Alguns desafios são observados nas organizações públicas e privadas em relação à inovação, como a falta de tempo para análise da grande quantidade de informações disponíveis; a falta de validação e de rapidez nas informações repassadas aos gestores; a falta de capacidade dos gestores em interpretar as informações recebidas; a dificuldade de fluidez da informação por todos os níveis da organização; e, em relação às organizações públicas, a dificuldade de adequação do servidor à função após sua admissão por concurso público (HOFFMANN, 2015).

Segundo Choo (2003), a criação e o uso das informações representam um papel estratégico no crescimento e adaptação da organização em três arenas: no

uso das informações para dar significado às mudanças ocorridas no ambiente externo; na criação, organização e processamento das informações para a geração de novos conhecimentos; e na busca e avaliação de informações para subsidiar a tomada de decisões.

Neste sentido, a tomada de decisões mais assertivas demanda a adoção de práticas e processos de gestão da informação e de gestão do conhecimento, os quais, por sua vez, constituem a base da inteligência organizacional:

Inteligência organizacional é a capacidade de uma organização empregar com eficácia e eficiência seus recursos tangíveis e intangíveis no atingimento de seus objetivos estratégicos, utilizando assertivamente as técnicas e ferramentas da gestão, potencializando a filosofia de qualidade total e assegurando um permanente estudo e possível renovação de seus processos organizacionais (PONJUÁN-DANTE, 2015).

Rodríguez-Cruz (2015) condiciona o desenvolvimento da inteligência organizacional às especificidades da organização que lhe permitem desenvolver de forma rápida, correta e eficiente os processos de busca, seleção, processamento e análise e interpretação da informação, para a tomada de decisões de maneira efetiva, a partir da criação de novos conhecimentos organizacionais.

A Polícia Militar do Paraná possui em seus quadros 18.146 policiais e bombeiros militares (FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2021), efetivo 36% menor que o legalmente previsto, o qual corresponde a 28.416 profissionais (PARANÁ, 2022a). Diante de tal déficit, o emprego dos recursos disponíveis deve ocorrer de forma racional, baseada em dados e informações que possibilitem a aplicação do policiamento em dias, horários e locais de maior necessidade, bem como por meio do emprego de técnicas e métodos mais eficazes para a prevenção da criminalidade.

No Brasil, verifica-se a existência de pesquisas relacionadas a aplicação de práticas de IO na Polícia Civil do Distrito Federal, ampliando sua capacidade investigativa (FERRO; MORESI, 2008; FERRO JÚNIOR, 2007) e no compartilhamento de conhecimentos entre as Unidades de Inteligência de Segurança Pública no Estado do Paraná (MELO, 2021).

O emprego do policiamento liderado pela inteligência (*intelligence-led policing*), tema que será tratado mais adiante, e seu emprego no combate a assaltos a banco no Estado do Rio Grande do Norte foi objeto de pesquisa de Silva (2022), o

qual verificou que a implementação de tal método resultou em redução significativa nos índices desse crime.

Leandro (2018), pesquisou a evasão de conhecimentos em razão da migração de policiais militares do Distrito Federal para a inatividade (aposentadoria), sendo verificado risco de perda de conhecimentos relacionados à atividade finalística da instituição.

Em âmbito internacional, verifica-se a existência de diversas pesquisas relacionadas à gestão da informação, gestão do conhecimento e inteligência em organizações policiais (ABRAHAMSON; GOODMAN-DELAHUNTY, 2014, 2013; CARTER; CARTER, 2009; CHERMAK *et al.*, 2013; COLLIER, 2006, 2001; COLLIER; EDWARDS; SHAW, 2004; COPE, 2004; DARROCH; MAZEROLLE, 2015; JAMES, 2017; SEBA; ROWLEY, 2010; SEBA; ROWLEY; DELBRIDGE, 2012).

Diante desse cenário, uma questão de pesquisa a ser respondida é: **De que forma os elementos relacionados à inteligência organizacional podem ser empregados nas estruturas organizacionais, nas normas e nas práticas que envolvem o planejamento e a execução do policiamento ostensivo?**

1.1 OBJETIVOS

Com a finalidade de se responder ao problema de pesquisa levantado, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a existência de elementos da inteligência organizacional nos processos relacionados ao planejamento e à execução operacional do policiamento ostensivo na Polícia Militar do Paraná.

1.1.2 Objetivos específicos

Para o atingimento do objetivo geral proposto, são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) conceituar, segundo a literatura, inteligência organizacional e seus elementos;

- b) identificar a presença de elementos da inteligência organizacional nas estruturas da Polícia Militar do Paraná relacionadas ao planejamento e à execução da atividade operacional;
- c) identificar a presença de elementos da inteligência organizacional nas diretrizes, portarias, procedimentos operacionais padrão e outras normas que regulam questões relacionadas ao planejamento e à execução da atividade operacional da Polícia Militar do Paraná;
- d) estabelecer relações entre os elementos da inteligência organizacional as estruturas organizacionais, as normas internas e as práticas relativas ao planejamento e à execução da atividade operacional da Polícia Militar do Paraná.

1.2 JUSTIFICATIVA

A atual realidade da sociedade, demanda que o Poder Público atue de maneira mais eficiente, sobretudo naquelas atividades que lhe são típicas, como é a segurança pública.

Em termos práticos, a realização de uma pesquisa em um órgão público com a dimensão e a importância que a Polícia Militar do Paraná pode fornecer um diagnóstico acerca de sua situação atual em termos de inteligência organizacional, auxiliando a instituição a implementar melhorias em eventuais deficiências identificadas.

Nesse mesmo sentido, pode-se afirmar que a presente pesquisa é socialmente relevante, na medida em que eventuais melhorias que sejam implementadas na instituição a partir de tais diagnósticos, podem resultar em um emprego mais racional, eficiente e eficaz de seus recursos humanos e materiais, o que, por sua vez, pode refletir em uma melhoria nos índices relacionados à segurança pública e na sensação de segurança da sociedade paranaense.

Como justificativa teórica, em buscas realizadas nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *EBSCOhost*, sendo esta últimas nas bases *Information Science & Technology Abstracts (ISTA)* e *Library, Information Science & Technology Abstracts with Full Text (LISTA)*, verificou-se uma carência de pesquisas relacionadas à inteligência organizacional em instituições policiais.

Para tanto, inicialmente, foram realizadas buscas de artigos publicados nos últimos dez anos (de 2013 a 2023), utilizando-se as expressões “inteligência organizacional” e seu equivalente na língua inglesa “*organizational intelligence*” de forma alternativa (“inteligência organizacional” OR “*organizational intelligence*”), nos títulos, resumos e palavras-chave, relacionados à artigos publicados em português, inglês ou espanhol. Posteriormente, foram realizadas buscas no sentido de localizar artigos que possuíssem tanto uma das expressões citadas quanto a palavra “polícia” ou sua versão na língua inglesa “*police*” (“inteligência organizacional” OR “*organizational intelligence*”) AND (“polícia” OR “*police*”), também nos títulos, resumos e palavras-chaves, no mesmo período e nas mesmas línguas. Os resultados de tais buscas podem ser observados na Tabela 1:

TABELA 1 – BUSCAS EM BASES DE DADOS

	<i>Web of Science</i>	<i>Scopus</i>	<i>EBSCOhost (ISTA e LISTA)</i>
“inteligência organizacional” OR “ <i>organizational intelligence</i> ”	52	94	12
(“inteligência organizacional” OR “ <i>organizational intelligence</i> ”) AND (“polícia” OR “ <i>police</i> ”)	0	0	0

FONTE: O autor (2023).

Diante de tais resultados, foi realizada revisão sistemática da literatura, utilizando-se, para tanto, da recomendação PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* ou Principais Itens para Revisão Relatar Revisões Sistemáticas e Meta-Análises), seguindo-se as quatro fases propostas pelo PRISMA: identificação, seleção, elegibilidade e inclusão (PAGE *et al.*, 2021). As principais considerações dos 22 artigos analisados constam mais adiante, na seção dedicada ao referencial teórico, cabendo, neste momento, adiantar no sentido de reforçar a justificativa da realização da presente pesquisa, que nenhuma dessas pesquisas analisadas relaciona-se com a segurança pública, o que pode ser compreendido como uma lacuna a ser preenchida.

Nesse mesmo sentido, foram, também, realizadas buscas em bancos de teses e dissertações na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível

Superior (CAPES) e na Biblioteca Digital: Teses & Dissertações da Universidade Federal do Paraná (UFPR), utilizando-se dos mesmos argumentos de busca. Os resultados também revelam a carência de pesquisas relacionadas ao tema no âmbito dos programas de pós-graduação das universidades brasileiras, conforme dados constantes na Tabela 2.

TABELA 2 – BUSCAS EM BASES DE TESES E DISSERTAÇÕES

	BDTD/IBICT	CAPES	BDTD/UFPR
“inteligência organizacional” OR “ <i>organizational intelligence</i> ” (“inteligência organizacional” OR “ <i>organizational intelligence</i> ”) AND (“polícia” OR “ <i>police</i> ”)	13	14623	49
	0	7	7

FONTE: O autor (2023).

Em que pese as buscas realizadas no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e na Biblioteca Digital: Teses & Dissertações da Universidade Federal do Paraná (UFPR) com a estratégia de busca (“inteligência organizacional” OR “*organizational intelligence*”) AND (“polícia” OR “*police*”)) terem retornado, respectivamente, oito e sete resultados, a partir da leitura dos títulos, palavras-chave e resumos dos referidos trabalhos, verifica-se que nenhum deles relaciona-se a instituições policiais ou à atividade policial.

Saliente-se, também, que a presente pesquisa se encontra aderente aos objetivos do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná, na medida em que proporciona subsídios, metodologicamente sustentados e relacionados à informação e ao conhecimento, à elaboração de políticas na área de segurança pública, estando, portanto, inserida na linha de pesquisa “Informação e Sociedade”. Além disso, observa-se que esta pesquisa se reveste de caráter interdisciplinar, um dos princípios do programa, o qual pode ser verificado na utilização de conhecimentos oriundos de diferentes áreas do conhecimento como administração, administração pública, direito, gestão da informação, entre outras.

Neste sentido, verifica-se, no âmbito do PPGGI/UFPR, a existência das dissertações “Inteligência organizacional: uma visão setorial” (MÜLLER, 2013) e “Práticas e função da gestão do conhecimento como suporte da inteligência

organizacional” (CASTAGNARA, 2017), as quais analisaram a presença de elementos da IO, respectivamente, em instituições de saúde e em institutos de pesquisa.

No campo da segurança pública, verifica-se a dissertação “Inteligência organizacional, análise de vínculos e a investigação criminal: um estudo de caso na Polícia Civil do Distrito Federal” (FERRO JÚNIOR, 2007), realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, a qual correlaciona elementos de IO à investigação policial.

Por fim, em relação às motivações pessoais, a escolha do tema desta pesquisa decorre do fato deste pesquisador ser Oficial da Polícia Militar do Paraná há vinte anos, ao longo dos quais desempenhou diversas funções de comando, planejamento e coordenação operacional, inteligência, gestão administrativa e docência, em que pôde verificar a necessidade da adoção de práticas que proporcionem uma melhor compreensão dos fatores que influenciam na atividade finalística da instituição, possibilitando a gestão e o emprego de recursos de forma mais racional, eficiente e efetiva. Neste sentido, a Inteligência Organizacional apresenta-se como uma importante ferramenta no aperfeiçoamento dos processos que envolvem as diferentes áreas da instituição.

Diante do exposto nesta seção, verifica-se que o estudo da IO apresenta grande relevância no campo acadêmico e, no campo prático, grande potencial de emprego nas organizações, fornecendo suporte a diferentes atividades. Na próxima seção serão expostos os principais conceitos relacionados ao tema.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Diante do problema levantado e dos objetivos estabelecidos para a presente pesquisa, serão, inicialmente, expostas as principais considerações resultantes da análise dos artigos resultantes das pesquisas realizadas nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *EBSCOhost*, conforme protocolo constante na Metodologia. Na sequência, serão identificados os principais conceitos que envolvem o tema inteligência organizacional, notadamente sob as perspectivas de Choo (1998) e de Moresi e Lopes (2012).

Além disso, será verificada a existência de práticas relacionadas à informação e ao conhecimento em organizações policiais, como o método do *intelligence-led policing*, em âmbito internacional, e, no Brasil, a Inteligência de Segurança Pública.

2.1 PESQUISAS RECENTES SOBRE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Conforme método exposto na seção anterior, foram realizadas buscas nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *EBSCOhost* relacionadas ao tema inteligência organizacional entre os anos de 2013 e 2023, as quais, após etapas de identificação, seleção, elegibilidade e inclusão, oriundas do método PRISMA, resultaram em 22 artigos para análise.

Cabe a ressalva de que, ainda que as pesquisas que serão analisadas adiante tenham resultado em outras conclusões relacionadas a outros temas, somente serão abordados os conceitos, discussões e conclusões relacionadas à IO e eventuais assuntos a ela relacionados no âmbito da pesquisa.

Inicialmente, salta aos olhos que oito pesquisas utilizam como base teórica o trabalho de Albrecht (2008), o qual estabelece um modelo de IO sob sete dimensões:

- a. Visão Estratégica: conceitos e princípios que a organização deve seguir em busca de seus objetivos e propósitos organizacionais;
- b. Crença Compartilhada: conhecimento da missão, senso de propósito comum e compreensão dos papéis individuais de cada um no sucesso organizacional, por parte de todos os atores envolvidos na organização;
- c. Apetite de Mudança: visão de que a necessidade de reinventar o modelo de negócios é bem-vinda e estimulante e representa uma oportunidade de se aprender novas formas de sucesso;
- d. “Coração”: vontade de dar mais do que o necessário, de contribuir com mais do que lhe é esperado, em razão da vontade de se alcançar o sucesso da organização;
- e. Alinhamento e congruência: divisão de atribuições e responsabilidades, estabelecimento de regras, alinhando as estruturas, métodos, processos, políticas e regulações em direção aos objetivos da organização;

- f. Implantação do Conhecimento: capacidade da cultura organizacional em utilizar recursos informacionais, bem como apoiar novas ideias, novas invenções e o questionamento acerca do *status quo*;
- g. Pressão por Performance: compreensão, por parte de todos os integrantes, acerca da necessidade de atingir os objetivos e metas da organização.

A partir dessa base teórica, Sohrabi, Asari e Javad Hozoori (2014) analisaram a relação entre “agilidade da força de trabalho” e a inteligência organizacional em empresas integrantes do Alto Conselho de Informática do Irã. Para tanto, a inteligência organizacional foi analisada a partir dos subelementos estabelecidos por Albrecht e a agilidade a partir dos seguintes subelementos: lidar com situações imprevisíveis, solução de problemas criativa, flexibilidade profissional, aprendizado, adaptabilidade interpessoal e lidar com estresse. A partir de análises quantitativas, concluíram que ambas as variáveis – agilidade e inteligência organizacional – são preditoras uma da outra, com destaque para a correlação entre a IO e os subelementos da agilidade lidar com estresse, aprendizado e solução de problemas.

Haghighi e Kimiagary (2014) analisaram a relação entre a IO e o empreendedorismo corporativo em uma determinada empresa. O empreendedorismo foi analisado sob a ótica das dimensões da inovação, de assumir riscos, de trabalhos pioneiros e da competição agressiva. Ao final, verificam a existência de correlação entre essas IO e o empreendedorismo corporativo.

Hamad (2019), por sua vez, investigou o efeito da gestão de talentos sobre a IO em companhias de alimentos na Jordânia. A gestão de talentos foi analisada sob as dimensões da identificação de potencial e desenvolvimento de talentos e da retenção de funcionários e recompensas. Ao final, aponta que funcionários talentosos podem aumentar a habilidade da organização em direcionar o fluxo do conhecimento em alinhamento aos objetivos da organização, aumentar o aprendizado e a criatividade, auxiliando na resolução de problemas críticos, concluindo que há uma associação positiva entre a gestão de talentos e a IO.

Os efeitos positivos da gestão do conhecimento na performance financeira das organizações, a partir do papel mediador da inovação e da IO na indústria de bancos eletrônicos (*e-banking*), foram verificados por Bazrkar e Hajimohammadi (2021). A performance financeira foi analisada a partir de aspectos relacionados à

lucratividade, participação no mercado (*market share*), volume de vendas e crescimento nas vendas.

De forma semelhante, Awamleh e Ertugan (2021) analisaram o papel mediador da IO entre as capacidades de tecnologia da informação (TI) e a vantagem competitiva em empresas de comércio eletrônico da Jordânia. As capacidades de TI foram analisadas nas dimensões relacionadas à infraestrutura, à abrangência de negócio, assim considerada ao uso de novas ideias e uso de recursos para apoiar o uso de TI em prol dos objetivos organizacionais, e à postura proativa em relação à busca por soluções e inovações. A vantagem competitiva foi analisada sob os aspectos da exploração de oportunidades de mercado e da neutralização de ameaças. Concluem que a IO aumenta as capacidades de TI no controle de estratégias de vantagem competitiva, visando à exploração de oportunidades de mercado e neutralização de ameaças.

Seifollahi e Shirazian (2021) investigaram a relação entre o empoderamento dos funcionários com a vantagem competitiva e a agilidade organizacional, mediado pela IO na Companhia de Gás de Hamedan. Em relação à IO, verificaram que esta possui relação positiva e significativa com a vantagem competitiva e a agilidade organizacional entre os funcionários da referida empresa, na ordem de 58% e 55%, respectivamente. Também verificaram que o empoderamento dos funcionários possui correlação positiva significativa (75%) com a IO.

Kavosi *et al.* (2021) analisaram a relação entre IO, aprendizagem, esquecimento e agilidade em hospitais universitários. A partir de então, foi identificada positiva e significativa correlação entre IO e agilidade e entre IO e aprendizagem organizacional.

A pesquisa que utiliza a base teórica de Albrecht (2008), realizada por Fonseca, Penalver e Anunciação (2022), os quais examinaram o impacto da gestão do conhecimento, da IO e da performance organizacional na efetiva resposta à COVID-19 em hospitais do Brasil e de Portugal. Concluem, os autores, que a gestão do conhecimento e a IO possuem correlação positiva com a performance organizacional, bem como entre a gestão do conhecimento e a IO. Por outro lado, não fora verificado efeito positivo da IO na efetiva resposta à COVID-19.

Rodríguez-Cruz (2013), por meio de pesquisa documental, analisou a dimensão cognitiva do processo de tomada de decisões sob o enfoque de três aspectos fundamentais: a racionalidade limitada, os processos cognitivos e os

estados emocionais. A partir de então, aponta diversas ações concretas favorecem os processos de tomada de decisões, seus processos cognitivos, os estados emocionais e a capacidade do indivíduo para executá-los. Dentre essas ações, pontua que a IO possibilita a realização de busca de informações precisas e confiáveis, bem como a sua obtenção de forma rápida, com o objetivo de utilizá-las no processo de tomada de decisões.

A partir da comparação entre o conceito clássico de capacidade de absorção e da capacidade de absorção sob o ponto de vista das ferramentas de gestão da informação, González e Muiña (2014) concluem que o processo de criação de inteligência nas organizações não deve ser baseado unicamente no desenvolvimento tecnológico ou nos sistemas de informação. Segundo os autores, esses elementos devem, também, incluir a análise de uma variedade de capacidade organizacionais conectadas com os processos de IO, o que é denominada de *smart absorptive capacity* (capacidade de absorção inteligente, em tradução livre). Com isso, as organizações teriam recursos para capturar informações valiosas e convertê-las em conhecimentos, um processo mais eficiente de assimilação do conhecimento e a efetiva utilização do conhecimento e a tomada de decisões mais eficientes, diante da estratégia organizacional.

Virtanen e Vakkuri (2015) analisaram o processo de avaliação, monitoramento de performance e *accountability* no setor público, desenvolvendo a proposta de transformação da gestão de performance nesse setor sob o ponto de vista da IO. Concluem que os modelos tradicionais de performance e avaliação não se prestam mais para esses propósitos e que a necessidade de inteligência na gestão de conhecimentos organizacionais e nos processos de tomada de decisões deveriam ser buscados de forma sistemática. Apontam que a IO pode oferecer um modelo teórico e conceitual para o desenvolvimento de medidas de performance em um ambiente com problemas políticos e onde há o envolvimento de diversas instituições.

Bahrami *et al.* (2016) analisaram o papel mediador do aprendizado organizacional em relação à IO e à agilidade organizacional. Como o aprendizado organizacional é um dos elementos da IO estabelecidos por Matsuda (1992), o qual constitui a base teórica da presente dissertação, as conclusões de Bahrami *et al.* serão expostas na seção dedicada ao aprendizado organizacional.

Nobre, Tobias e Walker (2015) analisaram a cognição como a principal habilidade para proporcionar inteligência, autonomia, aprendizagem e gestão do conhecimento a indivíduos, grupos e organizações. Assim como a pesquisa anterior, a cognição organizacional constitui a base teórica da presente dissertação, sendo o que as principais considerações resultantes deste trabalho serão analisadas adiante, na seção relacionada à cognição organizacional.

Istudor *et al.* (2016) propõem o estabelecimento de um modelo teórico de IO sob a perspectiva de vários aspectos: inteligência econômica, práticas de gestão do conhecimento, processos de entropia e facilitadores organizacionais. Concluem, os autores, que a IO se reveste de forte caráter interdisciplinar relacionado a vários aspectos, como a interação com ambiente competitivo, o uso sistemático da gestão do conhecimento, o controle do processo de entropia e o fomento dos chamados facilitadores organizacionais, tudo no sentido de aumentar a inteligência coletiva. Com base nisso, verificam que uma organização inteligente tem a capacidade de escanear o ambiente com o objetivo de identificar ameaças e oportunidades, identificar fontes de informação relevantes, aumentar a capacidade de processamento de informações, atendendo às necessidades da tomada de decisões, adotar medidas que evitam a perda de informações e incentivar a inovação e preservar a vantagem competitiva.

Saba, Bou Saba e Harfouche (2018) analisaram o desenvolvimento de um projeto de tecnologia da informação em cooperativas agrícolas de uma região da França. Os pesquisadores verificaram que o sistema implementado gerou resultados inesperados, na medida em que se identificaram quatro facetas ocultas na ferramenta, relacionadas à sua atuação como “indutora” de projetos e iniciativas, como “símbolo” do pertencimento ao grupo, como “pretexto” da estruturação e legitimação da cooperativa na região e como “referência” à região em que foi implementada. Em relação à IO, verificaram que a inteligência coletiva resultante do projeto e, sobretudo, do efeito indutor, possibilitou que os atores envolvidos compartilhassem informações, aumentando, por consequência, a IO.

Peixoto, Golgher e Cyrino (2017) analisaram o impacto de sistemas de apoio à decisão na inteligência e estrutura organizacionais e nas decisões estratégicas, com base em pesquisas realizadas com executivos de 1200 grandes companhias do Brasil. Para tanto, a IO foi analisada sob as dimensões da disponibilidade da informação, do fortalecimento de modelos mentais, do incremento do processo de

aprendizagem e do planejamento estratégico. Verificaram, então, que a IO é relacionada ao uso de sistemas de apoio à decisão em vários aspectos, como uma maior conscientização acerca da disponibilidade da informação, modelos mentais mais desenvolvidos e aumento nos processos de aprendizagem e de planejamento estratégico, sendo esses dois últimos aspectos, os considerados mais relevantes pelos respondentes.

Tavares e Castilho Júnior (2018) analisaram a memória organizacional, enquanto processo da IO, conforme estabelecido por Matsuda, identificando de que forma ela pode otimizar a tomada de decisões em uma empresa do setor tecnológico. Para tanto, os autores utilizaram o resultado de uma avaliação externa realizada na organização denominada SCAMPI (*The Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement*). A partir dessa avaliação e analisando a memória organizacional sob os aspectos do armazenamento e da recuperação da informação, verificaram que a organização em estudo possui políticas organizacionais que orientam seus colaboradores de acordo com procedimentos, instruções, ferramentas e regras, porém, possui deficiências relacionadas à recuperação da informação.

Alvares, Itaborahy e Machado (2021) apresentam a dependência entre a gestão da informação, a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva, com a finalidade de demonstrar que informação e conhecimento estão associados a um modelo de maturidade em IO. Ao final, propõem o referido modelo, o qual consiste em etapas evolutivas de gestão da informação para gestão do conhecimento e desta para a inteligência competitiva. Essas três etapas são subdivididas em seis níveis, dois em cada etapa, sendo: nível 1: não gerenciado; nível 2: estruturante; nível 3: formativo; nível 4: efetivo; nível 5: analítico; e nível 6: proativo. Além disso, estabelecem 17 categorias em que os níveis são analisados, divididas nas dimensões organizacional e de conteúdo.

A pesquisa de Altındağ e Öngel (2021) visa investigar se as práticas de gestão da informação e IO têm efeitos sobre a performance da inovação em empresas de tecnologia de determinada região da Turquia, sob a ótica da teoria baseada em recursos. A IO é analisada sob os aspectos do desenvolvimento de modelos mentais e da percepção da disponibilidade da informação. Como conclusões, verificou-se a significativa e direta relação o desenvolvimento de modelos mentais e as práticas de gestão da informação e, de forma indireta, com a

performance de inovação e com a performance financeira e o crescimento da organização.

O artigo de Najm e Alfaqih (2021) tem o objetivo analisar de o conceito e as dimensões da IO, com base no modelo de Yolles (2005) – autorreferência, autorregulação e auto-organização – e seus efeitos na expansão de mercado (novos mercados e novos produtos). Além disso, analisa o efeito da liderança “transformacional” como mediadora da relação entre IO e a expansão de mercado. Concluem que há um efeito positivo das dimensões da IO, sobretudo da autorregulação e da auto-organização, na expansão de mercado, bem como que a liderança “transformacional” atua como mediadora na relação entre a IO e expansão de mercado. Assim, a IO representa uma necessidade moderna nas organizações, diante da necessidade de resposta ao ambiente de atuação e ao rápido desenvolvimento de mercados e produtos.

Candelo-Viáfara e Gonzáles-Campo (2022) investigaram o efeito da incerteza nas organizações do mercado acionário colombiano, a partir do uso de informações financeiras, com a finalidade de incrementar a IO para emprego na tomada de decisões. Concluem que o aumento da incerteza nesse mercado impacta negativa e significativamente no crescimento do valor das empresas em um período de três meses. Diante disso, a análise da incerteza nesses mercados aumenta a IO e esta, por sua vez, contribui na compreensão do impacto da incerteza nas organizações, dotando os tomadores de decisão de uma ferramenta para a elaboração de portfólios financeiros e estratégias organizacionais.

Por fim, Bilgen e Elçi (2022) examinaram o efeito mediador da IO na relação entre a liderança “quântica” e o comportamento inovativo de empregados de organizações de saúde de Istambul, na Turquia. Por liderança “quântica”, segundo os autores, entende-se o tipo de liderança compatível com ambientes de incerteza, descontinuidade, pluralismo, diversidade e confusão. Concluem que a IO afeta positivamente o comportamento inovativo dos funcionários e é afetada por uma liderança “quântica”. Além disso, asseveram que a habilidade de organizações de saúde darem a resposta adequada em momentos de crises e caos depende de seu nível de IO.

Assim, verifica-se a existência de pesquisas relacionadas à IO nos últimos anos, com os mais variados objetivos e relacionadas aos mais diferentes ambientes e campos de atuação das organizações. Contudo, a partir do protocolo de busca

estabelecido e já explicado, não foram localizadas pesquisas relacionadas à IO no campo da segurança pública.

2.2 CONCEITOS RELACIONADOS À INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Expostos, na seção anterior, conceitos, hipóteses e conclusões constantes em pesquisas recentes relacionadas à IO, na presente seção serão trabalhados conceitos e demais elementos que fundamentam a base teórica da presente pesquisa.

A complexidade observada na sociedade atual, em razão da abrangência de suas interconexões e da velocidade em que as informações transitam por tais redes, demanda que as organizações estejam atentas às mudanças, ocorridas em tais ambientes. Neste contexto, a inteligência organizacional apresenta-se como uma ferramenta que proporciona vantagens competitivas às organizações, criando condições para que estas adaptem-se, aprendam, inovem, aumentem seu conhecimento e selecionem alternativas de acordo com as ameaças e oportunidades observadas em seu ambiente de atuação (MORESI, 2000b; MORESI; LOPES, 2012).

A inteligência organizacional surge em meados da década de 1960, trazendo a visão da informação como geradora de valor, de oportunidade e de vantagem estratégica, na medida em que a empresa deixava de ver somente o que ocorria em seu ambiente interno e passava a ver também os seus concorrentes (HUBER, 1991).

Ao longo de sua evolução, passou a adotar uma visão integrada da organização, ocupando-se de seus ambientes interno e externo, passando pela valorização de seus recursos intangíveis, como os conhecimentos e habilidades de seus membros e a própria cultura organizacional, culminando com uma visão da inteligência organizacional como uma disciplina holística e integradora, englobando aspectos pessoais, organizacional e ambientais, com o objetivo de proporcionar um ambiente de aprendizado e de gestão e compartilhamento de informações e conhecimentos, possibilitando a tomada de decisões estratégicas e a solução de problemas, aproveitando oportunidades e adaptando-se às mudanças ambientais (HUBER, 1991; MÜLLER, 2013; RODRÍGUEZ-CRUZ, 2015).

Uma das arenas estabelecidas por Choo (2003) para o uso das informações refere-se ao processo de tomada de decisões. Neste cenário, Rodríguez-Cruz (2015) relaciona a IO sob três perspectivas: capacidade informacional para a tomada de decisões, capacidade de percepção e adaptação a partir da tomada de decisões; e interação social e capacidade emocional que intervém na tomada de decisões.

Em relação ao monitoramento ambiental por parte das organizações, por ambiente, entende-se o contexto no qual ela está inserida, sendo o ambiente geral, compreendido como o macroambiente no qual todas as organizações estão inseridas e que apresenta condições (tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais) similares a todas essas, e o ambiente tarefa, no qual a organização desempenha suas operações, sendo constituído de seus fornecedores, usuários, concorrentes e entidades reguladoras. O conhecimento organizacional está situado nas relações entre pessoas, não apenas em suas estruturas organizacionais, mas também nas outras organizações com ela interligadas (MORESI, 2000b; STENVALL; VIRTANEN, 2015).

O ambiente externo pode ser encarado como fonte de informações, como fonte de recursos e como meio ecológico. A primeira abordagem refere-se ao fato de que mudanças, eventos e tendências neste ambiente criam sinais que podem ser recebidos ou captados pelas organizações e utilizados para que estas adaptem-se às novas condições. A análise do ambiente como fonte de recursos relaciona-se ao provimento dos recursos dos quais a organização depende, cuja relação de dependência é afetada por sua abundância, por sua concentração no ambiente e por sua interconexão entre as organizações no ambiente (CHOO, 1998).

O monitoramento do ambiente externo ocorre por meio de coletas de dados e informações relacionadas ao setor de atuação da organização, aos *stakeholders* (concorrentes, clientes, fornecedores e demais envolvidos em suas atividades), às questões políticas, legais, tecnológicas, culturais, entre outras. (MÜLLER, 2013).

O ambiente interno, por sua vez, pode ser monitorado por meio de atividades relacionadas à captação, armazenamento, disseminação e uso de informações e conhecimentos por seus membros para a tomada de decisão (MÜLLER, 2013).

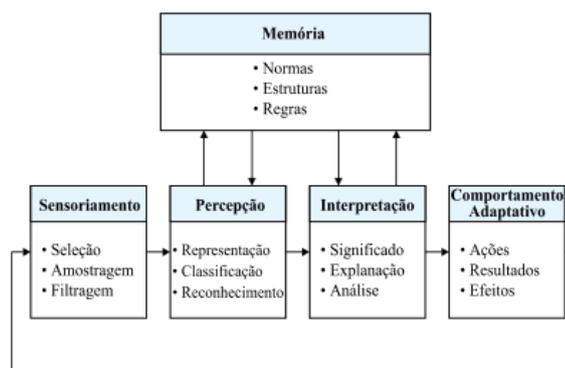
As boas práticas em monitoração ambiental revelam uma atividade planejada e formal, contudo com espaço e liberdade para as interpretações dos participantes; coordenação centralizada, porém distribuída em grupos e indivíduos

que reúnem e compartilham informações; e focada nas necessidades informacionais das organizações, porém com visão periférica e de longo prazo (MORESI, 2001).

Neste cenário, Choo (1998) estabelece a inteligência organizacional como um processo cíclico, composto pelas seguintes fases:

- a) sensoriamento: coleta de informações sobre os ambientes interno e externo, de acordo com as áreas de interesse da organização;
- b) memória: resultante das interações da organização com o ambiente, expressas formalmente (documentos e procedimentos) e informalmente (crenças e histórias), desenvolvem regras e parâmetros a serem seguidos frente a determinadas situações;
- c) percepção: reconhecimento e descrição de eventos externos, a partir do conhecimento disponível na memória da organização,
- d) interpretação: compreensão e prospecção a respeito das futuras consequências e oportunidades;
- e) comportamento adaptativo: novo ciclo de aprendizagem a partir da tomada de decisões e adoção de ações que geram efeitos e resultados. Há realimentação do ciclo quando tais medidas mudam as estratégias de sensoriamento e os parâmetros e regras constantes na memória da organização.

FIGURA 1 – MODELO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL DE CHOO



FONTE: Moresi (2001) adaptado de Choo (1998).

O mesmo autor estabelece um modelo processual de gestão da informação composto pelas seguintes atividades: identificação das necessidades informacionais; aquisição da informação; organização e armazenamento da informação;

desenvolvimento de produtos e serviços da informação; distribuição da informação; e uso da informação (CHOO, 1998).

De acordo com o modelo de inteligência organizacional estabelecido por Choo (1998), o monitoramento do ambiente é um componente crítico dos processos do sensoriamento e da percepção, e as informações nele angariadas proporcionam material para o processo de interpretação.

A inteligência organizacional proporciona às organizações o desenvolvimento de processos que lhe possibilitam detectar e compreender as mudanças, criar conhecimento organizacional e tomar decisões de forma racional. Para tanto, a IO relaciona-se à gestão da informação e à gestão do conhecimento, as quais lhe possibilitam uma gestão eficiente e eficaz dos recursos informacionais, lhe oferecem recursos para o desenvolvimento de seus processos (CRUZ; DOMÍNGUEZ, 2007).

Neste sentido, a implementação de um modelo de IO passa, inicialmente, pela adoção da gestão da informação, a qual constitui uma base para a gestão do conhecimento, e esta, por sua vez, dá sustentação à inteligência competitiva. Assim, a IO pode ser encarada como um modelo integrado a partir da gestão da informação, da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva (ALVARES; ITABORAHY; MACHADO, 2021).

Também, em relação à correlação da IO com a inteligência competitiva, Hoffmann (2015, p. 89) assevera que “a partir da informação disponível que é abundante, incompleta, duvidosa, pública, confusa, morosa é que se obtém a informação analisada”, necessária à organização, “que deve ser sintética, completa, confiável, confidencial, precisa e rápida”.

Matsuda (1992), por sua vez, apresentou a IO sob dois aspectos: como processo e como produto. Sob a ótica da IO como produto, o autor estabelece três níveis hierárquicos ou estágios: dados organizacionais, informações organizacionais e inteligência organizacional. Tal escalonamento é muito semelhante ao apresentado por Davenport e Prusak (2003), os quais hierarquizam a “informação” em dados, informação e conhecimento. Abrangendo todos esses níveis, Moresi (2000a) estabelece a classificação em dados, informação, conhecimento e inteligência.

Os dados organizacionais são o nível mais fundamental dos três e o que possui o menor status. Têm como características serem físicos, formais, gerais e

neutros, não possuindo especificidade (MATSUDA, 1992). São relacionados a fatos distintos e objetivos relativos a eventos e não possuem significado inerente (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Não foram processados, correlacionados, integrados, avaliados ou interpretados de qualquer forma e constituem matéria-prima para a produção da informação (MORESI, 2000a).

As informações organizacionais são compostas por um conjunto de dados processados por pessoas ou máquinas e possuem significado mais específico em relação aos objetivos organizacionais. Contudo, podem, ainda, estar fragmentadas, dispersas e não sistematizadas (MATSUDA, 1992). Possuem significado e forma, constituindo uma mensagem com a finalidade de impactar o julgamento ou o comportamento de seu destinatário (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

A transformação dos dados em informação envolve processos como a formatação, a tradução e a fusão e os tornam inteligíveis às pessoas. Além disso, a informação resultante é agregada de características adicionais, gera hipóteses e consequências, apresenta sugestões para problemas e justificativas (MORESI, 2000a).

O conhecimento, por sua vez, é formado a partir da interpretação e integração de vários dados e informações, os quais foram analisados e avaliados quanto a sua confiabilidade, relevância e importância e sintetizados em um produto (MORESI, 2000a). O conhecimento é resultante da ação da mente humana sob as informações, por meio de suas experiências, valores e *insights*, e apresenta-se na forma de documentos, normas, rotinas, processos e práticas (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Por fim, a inteligência organizacional, constitui o nível mais avançado em relação às demais e tem como característica estar estruturada para um propósito específico na organização que lhe permite atuar com vantagem em seu ambiente (MATSUDA, 1992; MORESI, 2000a). A transformação do conhecimento em inteligência é uma atividade puramente humana, pois é realizada por meio de síntese, a qual decorre da experiência e da intuição (MORESI, 2000a).

A IO permite converter dados e informações sobre capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes em vantagem competitiva, por meio da filtragem e tratamento de conteúdos relevantes, gerando informações com valor agregado que direcionam o processo de tomada de decisões e o planejamento de ações estratégicas (TEIXEIRA; VALENTIM, 2015).

A inteligência possibilita à organização uma melhor visualização do cenário, revelando fatores críticos e possibilitando a antecipação de eventos, por meio do reconhecimento dos efeitos e das consequências de novos desenvolvimentos e decisões (MORESI, 2000a).

Enquanto produto, a IO proporciona resultados práticos na tomada de decisões, na definição de estratégias, na elaboração de manuais, na estruturação de procedimentos e no estabelecimento de diretrizes voltadas a processos e ações futuros (MÜLLER, 2013).

A abordagem da IO como processo é dividida em cinco etapas ou subprocessos: memória organizacional, cognição organizacional, raciocínio organizacional, aprendizado organizacional e comunicação organizacional, os quais serão trabalhados nas próximas seções (MATSUDA, 1992).

2.2.1 Memória Organizacional

A memória organizacional pode ser definida como a capacidade de uma organização armazenar conhecimentos para uso futuro, por meio de processos de aquisição, preservação, recuperação e utilização de dados e informações da organização, relacionados à sua expertise tecnológica e gerencial; à sua memória institucional, formalizada em documentos, arquivos, métodos, procedimentos, sistemas e padronizações; à sua memória cultural, referente a suas tradições, padrões, rituais e jargões; e aos seus bancos de dados (ANTUNES; PINHEIRO, 2020; MATSUDA, 1992).

Além de promover a retenção do conhecimento organizacional, visando sua recuperação e uso, a memória possibilita que conhecimentos passados sejam utilizados como subsídios a tomada de decisão e adoção de ações no presente (MORESI; LOPES, 2012), bem como evita a perda de conhecimentos adquiridos por meio da experiência (ANTUNES; PINHEIRO, 2020; FERRO JÚNIOR, 2007).

Outra perspectiva acerca da memória organizacional refere-se à utilização de elementos referentes a experiências passadas na implementação de ações presentes, visando mudanças futuras na identidade organizacional (SCHULTZ; HERNES, 2013). Neste sentido, a memória organizacional é dividida em três formas: a *memória textual*, representada por documentos, arquivos, comunicados, normas escritas, entre outros, cuja constância na forma, estrutura e padronização

possibilitam que os fenômenos organizacionais do passado sejam reinterpretados e comparados com o presente, mesmo após longo período, evitando ambiguidades; a *memória material*, representada por objetos, protótipos, espaços, museus, entre outros, exemplifica práticas do passado e fornece pistas sobre o seu contexto; e a *memória oral*, a qual, por meio de gestos, rituais, cerimônias, histórias e narrativas, transmite o significado das experiências passadas, as quais servem de baliza para a futura identidade organizacional (SCHULTZ; HERNES, 2013).

A memória organizacional pode, também, ser encarada como consequência do aprendizado organizacional, o qual será detalhado mais adiante. Nessa perspectiva, o aprendizado organizacional pode ser considerado um processo, cujo produto correspondente é a memória organizacional (ANTUNES; PINHEIRO, 2020).

Moorman e Miner (1998) classificam a memória organizacional em dois tipos: procedural e declarativa. A primeira refere-se à memória relacionada a como as coisas são feitas, envolvendo habilidades e rotinas, as quais, com o passar do tempo, tornam-se automáticas e inconscientes. Já a memória declarativa é relacionada a fatos, eventos e proposições, sendo, assim, mais geral que a primeira, o que lhe permite ser aplicada a uma ampla variedade de usos, como na construção de sentido diante de novas situações, no estabelecimento de significado de situações desestruturadas e na utilização de princípios para predizer resultados.

No âmbito organizacional, a utilização da memória procedural pode ser medida a partir de suas rotinas, tanto relacionadas a procedimentos formais escritos, quanto relacionadas a normas informais e práticas. A utilização da memória declarativa, por sua vez, pode ser medida por meio da utilização, pela organização, de informações fatuais em seus processos, evocação de princípios na tomada de decisões e representação consciente da razão em seus procedimentos (MOORMAN; MINER, 1998).

Algumas das principais falhas na memória organizacional são pertinentes a perdas relacionadas a mudanças de pessoal; falta de visão acerca das futuras necessidades informacionais, que acarretam muita informação não ser armazenada ou ser armazenada de forma que dificulta sua recuperação; e membros da organização com necessidade de determinada informação que desconhecem acerca de sua existência ou da sua localização (HUBER, 1991).

Em termos práticos, a memória organizacional está dividida em armazenamento e recuperação da informação. O armazenamento refere-se a como

a organização preserva os aspectos necessários para suas operações, podendo estes estarem armazenados nos indivíduos, na cultura organizacional, nas transformações ocorridas na organização, na estrutura organizacional, na estrutura física e nos arquivos externos. Em termos tecnológicos, verifica-se a necessidade de conversão de conhecimentos tácitos para um sistema estruturado de forma qualitativa e quantitativa (MORESI; LOPES, 2012).

A recuperação, por seu turno, refere-se a disponibilizar a informação a pessoas que dela necessitem pelo acesso físico e lógico. Pode se dar de forma automática, quando extraída intuitivamente por meio de ações estabelecidas e rotineiras ou de forma controlada, quando ocorrem de forma consciente (MORESI; LOPES, 2012).

Esses processos contribuem para o processo de tomada de decisões, na medida em que enriquecem o acervo de informações e conhecimentos e permitem sua utilização de forma oportuna (TAVARES; CASTILHO JUNIOR, 2018).

2.2.2 Cognição Organizacional

A cognição organizacional pode ser relacionada a processos voltados a identificação de padrões, captação de dados, processamento e organização de informações, realização de análises e diagnósticos, com o objetivo de produzir conhecimentos para subsidiar o processo de tomada de decisões (MORESI; LOPES, 2012), impulsionando, ainda a implementação de processos sistêmicos de coleta de informações voltadas à interpretação e à construção do conhecimento (FERRO JÚNIOR, 2007).

Conforme disposto por Matsuda (1992), é composta pela percepção organizacional acerca de imagem do ambiente e da própria organização, pela compreensão organizacional a respeito dos valores da própria organização, das outras organizações e da estrutura ambiental, pela percepção por meio dos “olhos da mente” da organização voltados aos processos relevantes e às oportunidades não vistas, e pela geração de premissas acerca da tomada de decisão.

A partir da percepção dos ambientes interno e externo e com base em experiências passadas, a organização pode estabelecer novas práticas, visando a oportunidades futuras (MÜLLER; CASTILHO JÚNIOR, 2012).

A cognição organizacional pode, ainda, ser abordada sob duas perspectivas: computacional e interpretativa. A abordagem computacional analisa os processos relacionados ao processamento da informação, oferecendo elementos para a análise de sua capacidade, desempenho e eficiência. Por outro lado, a abordagem interpretativa analisa o processo de criação de significado, relacionando-se, portanto, aos sistemas de conhecimento e contextos sociais (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2015).

Pesquisas acerca da cognição nas organizações revelaram cinco perspectivas teóricas: teoria do esquema e concepções relacionadas a representações mentais; teoria da decisão comportamental; teoria da atribuição; teoria da identidade social e concepções relacionadas; e promulgação e noções relacionadas ao estabelecimento de sentido (HODGKINSON; HEALEY, 2008).

A partir dessas teorias, os pesquisadores associaram a cognição organizacional a dez áreas: seleção e avaliação de pessoal; times e grupos de trabalho; treinamento e desenvolvimento; estresse e saúde ocupacional; motivação; design de trabalho e ergonomia cognitiva; liderança; tomada de decisão organizacional; mudança e desenvolvimento organizacionais; e diferenças individuais (HODGKINSON; HEALEY, 2008).

Moresi e Lopes (2012) estabelecem que a cognição organizacional está relacionada a três imperativos: busca e coleta; processamento; análise e percepção; e síntese.

Na busca e coleta de informações, a organização observa os sinais criados no ambiente, relacionados as variáveis internas e externas que influenciam as suas ações (MORESI; LOPES, 2012).

O processamento relaciona-se aos tipos e formas de manipulação das variáveis, seguido da análise e percepção, as quais, por sua vez, relacionam-se à avaliação da própria organização, das demais organizações e do ambiente em geral, a partir da integração de informações oriundas dos ambientes interno e externo (MORESI; LOPES, 2012).

Por fim, a síntese representa o resultado da construção de significado a partir dos processos de busca, coleta, análise e percepção, devendo conter a síntese dos principais fatos relevantes coletados, conforme a variável ambiental escolhida, e a análise das variáveis e evidências relacionadas a aspectos positivos e ameaças identificadas (MORESI; LOPES, 2012).

A partir de tais elementos, a cognição pode ser vista como a principal habilidade que a organização possui para a redução do nível de incerteza ambiental, caracterizada pela escassez de informações e por suas condições técnicas, sociais, geográficas, econômicas e políticas. Além disso, é uma habilidade que proporciona inteligência, autonomia, aprendizagem e gestão do conhecimento aos indivíduos, grupos e organizações (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2015).

2.2.3 Raciocínio Organizacional

O raciocínio organizacional é caracterizado pela tomada de decisões em torno de linhas de ação conhecidas, utilizando informações e recursos disponíveis, com base em regras, procedimentos, metáforas, associações, entre outros, visando prever e resolver situações e problemas organizacionais (FERRO JÚNIOR, 2007; MATSUDA, 1992; MORESI; LOPES, 2012; MÜLLER; CASTILHO JÚNIOR, 2012). Para tanto, a organização deve identificar as alternativas disponíveis, prever e avaliar suas consequências, com base em seus objetivos (MORESI; LOPES, 2012).

A tomada de decisão racional acerca de eventos futuros baseia-se em crenças e expectativas acerca da probabilidade de ocorrência de fatos incertos ou eventuais consequências (CHOO, 2003).

Choo (2003) apresenta quatro modelos de tomada de decisão: racional, processual, político e anárquico. O modelo racional é orientado para os objetivos e guiado por problemas, sendo o processo de decisão regulado por normas e rotinas, sendo que a busca de informações gira em torno do problema identificado e o uso de informações é orientado a uma alternativa que satisfaça critérios minimamente aceitáveis de solução do problema.

O modelo processual é composto por fases e ciclos que estruturam o processo decisório complexo e dinâmico. A busca de informações é intensa, de acordo com as fases e ciclos processuais desenvolvidos, e o seu uso é concentrado, convergindo para a resposta específica e um problema específico (CHOO, 2003).

O modelo político tem como base os interesses, as posições, o grau de influência e a capacidade de barganha dos diferentes jogadores envolvidos no processo decisório. Neste modelo, a busca de informações é seletiva e orientada à confirmação de determinadas alternativas e seu uso é direcionado à justificação dos resultados desejados (CHOO, 2003).

Já o modelo anárquico caracteriza-se pela conciliação de problemas, soluções, participantes e oportunidades, que são “jogados” pelos participantes. Neste modelo, a busca de informações ocorre de maneira aleatória e não há controle em seu uso, na medida em que a decisão se baseia no acoplamento, ao acaso, de soluções a problemas (CHOO, 2003).

Em relação à tomada de decisão sob o ponto de vista do indivíduo, um puramente racional apresenta-se como inviável, na medida em que sua racionalidade é limitada por suas capacidades cognitivas, por seu nível de informação e por seus valores. Outro fator que, também, limita a racionalidade individual refere-se ao desconhecimento acerca das consequências de cada escolha, pois além de não ser possível identificar todas as alternativas possíveis, tratam-se de previsões acerca de eventos futuros (CHOO, 2003).

Por sua vez, a tomada de decisões por parte das organizações deve ser racional, com foco em suas metas e objetivos. Para diminuir a distância existente entre a racionalidade do indivíduo e a racionalidade da organização, esta estabelece programas e rotinas decisórias que norteiam o comportamento individual na tomada de decisões (CHOO, 2003).

Em torno do raciocínio organizacional, Moresi e Lopes (2012) estabelecem os seguintes imperativos: inovação, incerteza, pensamento sistêmico e pensamento estratégico.

A inovação refere-se à implementação de novas ideias, as quais resultam no aparecimento de problemas, cuja resolução provoca a geração de conhecimento e a criação de um ciclo de evolução dinâmica. Materializa-se no desenvolvimento de um novo produto ou serviço, método, processo de produção ou metodologia organizacional, os quais devem ser aplicados comercialmente e terem utilidade para a sociedade (DEGRAVES; MARQUINA, 2012).

A incerteza refere-se à falta de informações suficientes acerca dos fatores ambientais e à dificuldade na previsão das mudanças externas por parte dos decisores, o que dificulta o cálculo dos custos e das probabilidades em torno das alternativas (MORESI; LOPES, 2012).

O pensamento sistêmico é caracterizado pela visão, por parte das pessoas, de que todas as coisas não estão isoladas, mas sim, são parte de um todo, percebendo as estruturas que compõem e que envolvem a organização (MORESI; LOPES, 2012). Neste sentido, Rodríguez-Cruz (2015, p. 357, tradução nossa)

observa que “a inteligência organizacional não é a soma da inteligência dos indivíduos que trabalham em uma organização”.

Por fim, o pensamento estratégico relaciona-se a visão em consonância aos objetivos, propósitos, metas, políticas e planos da organização, visando obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes (MORESI; LOPES, 2012).

2.2.4 Aprendizado Organizacional

O processo de aprendizado nas organizações ocorre a partir de diversos tipos de experiências, vivenciadas pela própria organização ou por outras organizações. Em relação às próprias experiências, o aprendizado pode ser decorrente de erros passados e, até mesmo, do “desaprendizado” de sucessos passados (MATSUDA, 1992).

Pesquisas revelaram significativa relação entre aprendizagem organizacional e inteligência organizacional (BAHRAMI *et al.*, 2016; SOLTANI *et al.*, 2019), sendo que um incremento nesses fatores acarreta o crescimento, desenvolvimento e aprimoramento da eficiência e da eficácia das atividades da organização (SOLTANI *et al.*, 2019). Além disso, foi verificado que a aprendizagem organizacional apresenta um papel mediador entre a inteligência organizacional e a agilidade organizacional, sendo esta, a habilidade que a organização tem de responder a mudanças ambientais com sucesso e de forma rápida (BAHRAMI *et al.*, 2016).

Huber (1991) relacionou o aprendizado organizacional a quatro constructos: aquisição de conhecimento, distribuição de informação, interpretação da informação e memória organizacional.

Para a aquisição de conhecimento, são estabelecidos os seguintes processos: aprendizado congênito (decorrente do ambiente e dos processos iniciais da organização); aprendizado experimental; aprendizado vicário (decorrente de estratégias, práticas e tecnologias implementadas por outras organizações); enxerto (inserção de novos membros que possuam conhecimentos não existentes na organização); e busca e percepção (HUBER, 1991).

A distribuição da informação é determinante para o aprendizado organizacional, pois o desenvolvimento de novos conhecimentos muitas vezes decorre da junção de informações já existentes de forma dispersa na organização (HUBER, 1991).

A informação ganha significado no processo de interpretação, o qual opera em nível organizacional, não individual. Este processo é afetado pela uniformidade dos “mapas cognitivos” (representações mentais) que os diferentes setores da organização possuem e da estrutura em que a informação é comunicada, pela riqueza dos meios pelos quais as informações são transmitidas, pela carga de informações em relação à capacidade de processamento, e pelo “desaprendizado” de seus membros (HUBER, 1991).

O último constructo relacionado ao aprendizado organizacional estabelecido por Huber (1991) é a memória organizacional, a qual desdobra-se em armazenamento e recuperação da informação e memória organizacional baseada em computador.

Crossan, Lane e White (1999) estabelecem um modelo de aprendizado organizacional composto por quatro subprocessos: intuição, interpretação, integração e institucionalização. A esses subprocessos são associados os níveis individual, grupal e organizacional.

A intuição ocorre exclusivamente no nível individual e refere-se à identificação de padrões, como similaridades e diferenças. Pode ser decorrente de uma visão relacionada à expertise (*expert intuition*), a qual relaciona-se ao reconhecimento de padrões passados, voltados à exploração de recursos existentes (*exploitation*); ou de uma visão empreendedora (*entrepreneurial intuition*), a qual é orientada para o futuro e para a exploração de novos recursos (*exploration*). Apresenta-se por meio de experiências, metáforas e imagens, as quais auxiliam no processo de comunicação com outras pessoas, na medida em que as intuições são de difícil compartilhamento (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

A interpretação ocorre tanto no nível individual, quanto em grupo. Ocorre de forma consciente no processo de aprendizagem do indivíduo, decorrente da explicação de ideias por meio de palavras e ações. Em nível grupal, cria uma linguagem comum, significados e compreensões compartilhados (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Saindo do nível individual, a integração ocorre em nível de grupo e de organização, e tem como foco a ação coerente e coletiva, decorrente das compreensões e práticas compartilhadas pelo grupo e do diálogo entre seus membros (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Em nível exclusivamente organizacional, ocorre a institucionalização do aprendizado, no qual o aprendizado é materializado em sistemas, procedimentos, rotinas e normas da organização. Dado o lapso temporal que o aprendizado leva para percorrer todo o caminho, desde o nível individual até o nível organizacional, passando pelos grupos, há uma lacuna entre as necessidades da organização e o que ela aprendeu de forma institucionalizada (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Zappa e Gobins (2016), analisando a aprendizagem organizacional sob a perspectiva da organização como uma rede multinível, verificaram que os processos de busca e transferência de conhecimento são mais propensos a ocorrer dentro de uma mesma unidade ou entre unidades conectadas por meio de fluxos de trabalho formalmente estabelecidos. Neste sentido, o estabelecimento de conexões entre diferentes partes da organização, cujas ligações gerem benefícios às pessoas e times envolvidos, resulta em aumento no fluxo do conhecimento (DAÑA; CAPUTO; RÁČEK, 2020).

Dentro do elemento aprendizagem organizacional, Moresi e Lopes (2012) estabelecem três imperativos: conhecimento, o qual relaciona-se à capacidade da organização de criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seu comportamento; ação, o qual refere-se ao fato de que o aprendizado pode ser observado quando uma organização consegue executar ações efetivas que não conseguia no passado; e lições aprendidas, definidas como a avaliação acerca da necessidade de melhorias, com base em experiências anteriores.

Por fim, cabe observar que, para que o aprendizado gere mudanças na performance da organização, deve estar orientado e integrado aos seus sistemas, práticas e estruturas, não podendo, conforme já visto, ser encarado somente sob o aspecto individual (ANTUNES; PINHEIRO, 2020).

2.2.5 Comunicação Organizacional

O último subprocesso da inteligência organizacional refere-se à comunicação organizacional, a qual, conforme Matsuda (1992), diferentemente dos demais, que operam como processos internos em nível individual, esta opera em nível de coletivo, entre os membros, grupos e divisões de uma organização.

É por meio da comunicação que a organização faz com que todos os seus membros tenham acesso aos mesmos dados e informações, contribuindo para a

criação de novos conhecimentos e sua disseminação (MÜLLER; CASTILHO JÚNIOR, 2012). Os dados, informações e conhecimentos são transmitidos entre as pessoas e por meio de máquinas, bem como, entre a organização e seu ambiente (MORESI; LOPES, 2012).

Os fluxos informacionais devem ser configurados para se evitar o retrabalho e o desperdício, possibilitando que a informação percorra toda a estrutura organizacional no menor tempo possível, bem como que possa ser localizada e recuperada sempre que necessário (PONJUÁN-DANTE, 2015)

Para a comunicação organizacional, Moresi e Lopes (2012) estabelecem os imperativos: comunicação vertical, horizontal, formal e informal. A comunicação vertical refere-se a uma comunicação entre diferentes níveis hierárquicos, podendo ser descendente ou ascendente, enquanto a comunicação horizontal se caracteriza por uma maior informalidade e ocorre entre pessoas do mesmo grupo ou entre diferentes grupos. A comunicação formal ocorre de acordo com uma relação hierárquica ou burocrática, enquanto a comunicação informal ocorre em qualquer direção, inclusive em detrimento dos níveis de autoridade.

O Quadro 1 traz, de forma sintética, os conceitos relacionados aos componentes de IO estabelecidos por Matsuda (1992) e os imperativos a eles relacionados, estabelecidos por Moresi e Lopes (2012), os quais servirão de base para a presente pesquisa:

QUADRO 1 – MODELO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL DE MATSUDA (1992) POR MORESI E LOPES (2012)

(continua)

Componentes	Requisitos	Imperativos	Descrição
Memória Organizacional	Armazenar e recuperar informação.	Armazenamento	Forma como a organização cuida da preservação de aspectos necessários às suas operações.
		Recuperação	Tipos e formas de recuperação explícita e objetiva ou subjetiva.
Cognição Organizacional	Observar as complexidades para manipular e transformar informação sobre o mundo real.	Busca e coleta	Tipos de obtenção da informação.
		Processamento	Manipulação de variáveis por meio de busca e coleta.
		Análise e percepção	Integração das variáveis e informações externas e internas.
		Síntese	Como as informações são apresentadas após a construção de significado da informação.

QUADRO 1 – MODELO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL DE MATSUDA (1992) POR MORESI E LOPES (2012)

(conclusão)

Componentes	Requisitos	Imperativos	Descrição
Raciocínio Organizacional	Solucionar problemas organizacionais e desenvolver estratégias para prevenção de problemas.	Inovação	Geração de novos produtos e serviços.
		Incerteza	Percepção de futuro e conhecimento das variáveis ambientais.
		Pensamento sistêmico	Resolução de problemas.
		Pensamento estratégico	Planejamento estratégico.
Aprendizado Organizacional	Desenvolver novos conhecimentos e competências e aprender com a experiência.	Conhecimento	Interação entre conhecimento tácito e explícito.
		Ação	Capacidade de geração de ação de uma entidade.
		Lições aprendidas	Avaliações finais sobre as necessidades de melhorias estabelecidas com as expectativas anteriores.
Comunicação Organizacional	Troca de dados, informações e conhecimentos que fluem entre atores humanos e por meio de máquinas em uma organização, além da troca que ocorre entre uma organização e seu ambiente.	Comunicação vertical	A direção vertical pode ser dividida em descendente, que se dá dos níveis hierárquicos mais altos para os mais baixos, e ascendente, que se dá dos níveis mais baixos aos mais altos.
		Comunicação horizontal	Ocorre entre pessoas do mesmo grupo ou entre os diferentes grupos.
		Comunicação formal	Baseada na cadeia da autoridade hierárquica.
		Comunicação informal	Redes informais fluem em qualquer direção.

FONTE: Moresi e Lopes (2012).

A partir do modelo estabelecido por Moresi e Lopes e dos conceitos estabelecidos pelos demais autores utilizados como base teórica da presente pesquisa, fora elaborado o quadro abaixo (Quadro 2), o qual apresenta os elementos-chave relacionados aos componentes da IO, identificados na literatura consultada:

QUADRO 2 – ELEMENTOS-CHAVE DA IO COM BASE NA LITERATURA PESQUISADA

(continua)

Componente	Elementos	Referências
Memória Organizacional	Armazenamento da informação	Antunes e Pinheiro (2020), Matsuda (1992) e Moresi e Lopes (2012)
	Preservação da informação	Antunes e Pinheiro (2020) e Matsuda (1992)
	Recuperação da informação	Antunes e Pinheiro (2020), Matsuda (1992) e Moresi e Lopes (2012)
	Utilização da informação	Antunes e Pinheiro (2020) e Matsuda (1992)
	Arquivos e bases de dados	Antunes e Pinheiro (2020), Matsuda (1992) e Schultz e Hernes (2013)
	Gestão documental	Antunes e Pinheiro (2020), Matsuda (1992) e Schultz

QUADRO 2 – ELEMENTOS-CHAVE DA IO COM BASE NA LITERATURA PESQUISADA
(continuação)

Componente	Elementos	Referências
		e Hernes (2013)
	Tradições e rituais da organização	Antunes e Pinheiro (2020), Matsuda (1992) e Schultz e Hernes (2013)
Memória Organizacional	Armazenamento da informação	Antunes e Pinheiro (2020), Matsuda (1992) e Moresi e Lopes (2012)
	Preservação da informação	Antunes e Pinheiro (2020) e Matsuda (1992)
	Recuperação da informação	Antunes e Pinheiro (2020), Matsuda (1992) e Moresi e Lopes (2012)
	Utilização da informação	Antunes e Pinheiro (2020) e Matsuda (1992)
	Arquivos e bases de dados	Antunes e Pinheiro (2020), Matsuda (1992) e Schultz e Hernes (2013)
	Gestão documental	Antunes e Pinheiro (2020), Matsuda (1992) e Schultz e Hernes (2013)
	Tradições e rituais da organização	Antunes e Pinheiro (2020), Matsuda (1992) e Schultz e Hernes (2013)
	Cognição Organizacional	Busca e coleta de dados e informações
Processamento de dados e informações		Moresi e Lopes (2012)
Análise e percepção		Moresi e Lopes (2012)
Síntese		Moresi e Lopes (2012)
Identificação de padrões		Moresi e Lopes (2012)
Compreensão dos ambientes interno e externo		Matsuda (1992), Moresi e Lopes (2012), Müller e Castilho Júnior (2012), Nobre, Tobias e Walker (2015)
Análise de cenários		Matsuda (1992) e Müller e Castilho Júnior (2012)
Análises e diagnósticos		Moresi e Lopes (2012)
Raciocínio Organizacional	Integração de informações	Moresi e Lopes (2012)
	Inovação	Degraves e Marquina (2012) e Moresi e Lopes (2012)
	Incerteza	Moresi e Lopes (2012)
	Pensamento sistêmico	Moresi e Lopes (2012)
	Pensamento estratégico	Moresi e Lopes (2012)
	Tomada de decisão	Ferro Júnior (2007), Matsuda (1992), Moresi e Lopes (2012) e Müller e Castilho Júnior (2012)
	Linhas de ação	Ferro Júnior (2007), Matsuda (1992), Moresi e Lopes (2012) e Müller e Castilho Júnior (2012)
	Prevenção, tratamento e resolução de problemas	Ferro Júnior (2007), Matsuda (1992), Moresi e Lopes (2012) e Müller e Castilho Júnior (2012)
Aprendizado Organizacional	Regras e procedimentos padronizados	Ferro Júnior (2007), Matsuda (1992), Moresi e Lopes (2012) e Müller e Castilho Júnior (2012)
	Conhecimento tácito e explícito	Huber (1991) e Moresi e Lopes (2012)
	Ação	Moresi e Lopes (2012)
	Lições aprendidas e boas práticas	Moresi e Lopes (2012)
	Distribuição de informação	Huber (1991) e Daña, Caputo e Ráček (2020)
	Interpretação	Huber (1991) e Crossan, Lane e White (1999)
	Memória	Huber (1991)
	Intuição	Crossan, Lane e White (1999)
Integração	Crossan, Lane e White (1999) e Zappa e Robins (2016)	
Institucionalização	Crossan, Lane e White (1999)	

QUADRO 2 – ELEMENTOS-CHAVE DA IO COM BASE NA LITERATURA PESQUISADA
(conclusão)

Componente	Elementos	Referências
Comunicação Organizacional	Comunicação vertical	Moresi e Lopes (2012)
	Comunicação horizontal	Moresi e Lopes (2012)
	Comunicação formal	Moresi e Lopes (2012)
	Comunicação informal	Moresi e Lopes (2012)
	Acesso	Müller e Castilho Júnior (2012)
	Disseminação	Müller e Castilho Júnior (2012)
	Fluxos informacionais	Ponjuán-Dante (2015)

FONTE: O autor (2023).

2.3 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS EM ORGANIZAÇÕES POLICIAIS

As demandas da sociedade às instituições policiais vão desde situações relacionadas ao tráfego e incidentes não criminais, passando por desordens e comportamentos antissociais, até crimes contra o patrimônio e crimes violentos. Isso faz com que tais instituições sejam dependentes de informações e conhecimentos (COLLIER, 2006).

Pesquisas realizadas em quatro instituições policiais do Reino Unido revelaram que nenhuma delas possuía uma política ou estratégia de gestão do conhecimento, sendo identificada como maior barreira para o compartilhamento de conhecimentos e troca de experiências a cultura da organização (SEBA; ROWLEY, 2010).

Pesquisa semelhante realizada na Força Policial de Dubai revelou que, naquela organização, as barreiras ao compartilhamento de conhecimentos eram relacionadas à liderança, à falta de tempo, à confiança e à estrutura organizacional (SEBA; ROWLEY; DELBRIDGE, 2012).

No Canadá, a partir de questionários aplicados em três organizações policiais daquele país, foi verificado que as principais barreiras ao compartilhamento de informações foram relacionadas a processos e tecnologia, falta de vontade individual, falta de vontade organizacional, sobrecarga de trabalho, localização e estrutura física da organização, liderança e gestão de riscos (ABRAHAMSON; GOODMAN-DELAHUNTY, 2014).

Ao analisar a implementação do *National Intelligence Model* (Modelo de Inteligência Nacional) no Reino Unido, Collier (2006) observou que as reuniões de atribuições de tarefas, que eram realizadas para o direcionamento de recursos, com base em análises de crimes e incidentes, pouco influenciavam nas estratégias de

patrulhamento. Os recursos, na prática, acabavam sendo direcionados em resposta aos chamados da população, devido, principalmente, à pouca quantidade de policiais por turno, à cultura de resposta aos chamados e à crença, por parte dos policiais, de que eles conhecem as áreas problemáticas.

Para a resolução dos problemas encontrados, foi verificado que não bastam medidas que envolvam tão somente os aspectos tecnológicos, mas sim, a implementação de um sistema que abranja, também, os aspectos cultural e estrutural das organizações (ABRAHAMSON; GOODMAN-DELAHUNTY, 2014; COLLIER; EDWARDS; SHAW, 2004).

Um comportamento proativo e a adoção de políticas e procedimentos de gestão da informação apresentaram significativa correlação com a geração de produtos voltados à resolução de problemas, com a criação de trabalho benéfico à organização e com o compartilhamento de informações em três organizações policiais canadenses, o que lhes possibilita adaptar-se às mudanças ambientais, mudando rapidamente de estratégias e inovando, quando necessário (ABRAHAMSON; GOODMAN-DELAHUNTY, 2013).

Outro fator fundamental para prevenção e detecção de crimes pela polícia, refere-se à sua capacidade intelectual, conceituada como sendo o conhecimento formalizado, capturado e alavancado. A aquisição e a manutenção da capacidade intelectual nas instituições policiais decorre de: treinamento e experiência; compartilhamento de conhecimento; estruturas organizacionais relacionadas ao conhecimento, como planos, políticas, procedimentos e sistemas; redundância hierárquica, provendo conhecimentos quando e onde for necessário; e amortização da capacidade intelectual, decorrente da perda de habilidades individuais, como transferências de policiais entre setores, e de mudanças externas, como aquelas ocorridas nos campos legislativo, político e tecnológico (COLLIER, 2001).

Pesquisas relacionadas ao compartilhamento de informações realizadas com pessoal interno, público externo e em cargos de chefia em órgãos policiais do Reino Unido, revelaram que as maiores necessidades de compartilhamento de informações apontadas pelo pessoal interno são relacionadas ao policiamento, sendo por eles apontada como processo de gestão do conhecimento mais efetivo para fins operacionais a implementação do *intelligence-led policing* (COLLIER; EDWARDS; SHAW, 2004).

Surgido na década de 1990 no Reino Unido, o *intelligence-led policing* teve como motivação, dentre outros fatores, considerações apontadas em dois relatórios: “*Helping with the enquiries – tackling crime effectively*” e “*Policing with intelligence*” (RATCLIFFE, 2002). Esses dois documentos tinham por objetivo apontar mecanismos que permitissem uma maior eficiência por parte da polícia, por meio do melhor emprego de seus recursos, prioritariamente em atividades preventivas, bem como o estabelecimento de critérios para mensurar a efetividade de tais estratégias (RATCLIFFE, 2016).

A partir de tais observações, houve a necessidade de se estabelecer um modelo nacional, sendo este formalizado no *National Intelligence Model*, com o objetivo de profissionalizar a atividade de inteligência e estabelecer uma estrutura de trabalho voltada à integração da inteligência criminal (RATCLIFFE, 2016).

Já nos Estados Unidos, políticas voltadas à coleta e disseminação de informações relacionadas a criminosos vinham sendo implementadas desde a década de 1970. O processo que conduziu à adoção do ILP naquele país passou pelo policiamento comunitário, pelo *problem-oriented policing* (policiamento orientado por problemas), pelo CompStat (*computerised statistics* ou estatísticas computadorizadas), até que, em decorrência dos atentados terroristas de 11 de setembro de 2001, houve a criação do *Department of Homeland Security* (Departamento de Segurança Interna) e o estabelecimento de diretrizes voltadas ao compartilhamento de informações, como o *National Criminal Intelligence Sharing Plan* (Plano Nacional de Compartilhamento de Inteligência Criminal) (RATCLIFFE, 2016).

As diretrizes estabelecidas nesse documento eram voltadas a recomendações relacionadas ao treinamento, à infraestrutura, à adoção de padrões, ao fortalecimento da confiança entre instituições, com o objetivo de fortalecer a coleta e o compartilhamento de conhecimentos entre as agências policiais, notadamente voltados à segurança interna e a prevenção e repressão a atos terroristas (RATCLIFFE, 2016).

A utilização do ILP permite que as instituições policiais direcionem seus recursos de maneira mais eficiente por meio de medidas como a criação de equipes especializadas, a realização de operações voltadas a locais de maior incidência criminal ou a criminosos recorrentes, a distribuição do orçamento e o direcionamento do patrulhamento de acordo com critérios mais racional (COLLIER, 2006).

A principal atuação do ILP deve ser focalizada a ameaças, como organizações criminosas, grupos extremistas, de acordo as características de sua região de atuação, provendo conhecimentos aptos a implementar ações voltadas à sua prevenção ou mitigação. Assim, os conhecimentos produzidos pela inteligência direcionam o planejamento estratégico e as respostas operacionais (CARTER; CARTER, 2009). Para isso, tais conhecimentos devem conter informações acerca das principais ameaças, pessoas procuradas e modos de atuação criminosa com os quais os policiais podem se deparar em suas atividades rotineiras (CARTER; CARTER, 2009).

Outro ponto observado em relação ao ILP, refere-se à importância do envolvimento do policial de rua e dos próprios cidadãos como fontes de informação (CARTER; CARTER, 2009; COPE, 2004). As informações oriundas dos cidadãos são importantes para que os policiais compreendam a realidade de suas comunidades, e, em outro sentido, o repasse de informações por parte da polícia à comunidade proporciona que as pessoas adotem medidas para a prevenção de crimes e para redução do medo (CARTER; CARTER, 2009; DARROCH; MAZEROLLE, 2015; JAMES, 2017).

No âmbito da segurança pública brasileira, destaca-se a existência do Subsistema de Inteligência de Segurança Pública (SISP), instituído no ano de 2000 “com a finalidade de coordenar e integrar as atividades de inteligência de segurança pública em todo o País, bem como suprir os governos federal e estaduais de informações que subsidiem a tomada de decisões neste campo” (BRASIL, 2000).

No ano de 2021, foram instituídas a Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública (PNISP) e a Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública (ENISP), ambas com o propósito de estabelecer os parâmetros e os limites de atuação da atividade de inteligência de segurança pública (BRASIL, 2021a, b).

A PNISP conceitua a atividade de inteligência de segurança pública como sendo:

[...] o exercício permanente e sistemático de ações especializadas destinadas à identificação, à avaliação e ao acompanhamento de ameaças reais e potenciais no âmbito da segurança pública, orientadas para a produção e a salvaguarda de conhecimentos necessários ao processo decisório no curso do planejamento e da execução da PNSPDS e das ações destinadas à prevenção, à neutralização e à repressão de atos criminosos de qualquer natureza que atentem contra a ordem pública, a incolumidade das pessoas e do patrimônio (BRASIL, 2021a).

Assim, verifica-se que a inteligência de segurança pública, ao menos no âmbito conceitual, guarda correlação com os elementos de IO. Entretanto, diante da maior abrangência da IO, o presente trabalho irá investigar a existência de seus elementos por diversos setores que envolvem o planejamento e a execução do policiamento, conforme será delimitado na próxima seção.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como sendo aplicada, em relação à sua finalidade, na medida em que se propõe a adquirir conhecimentos com vistas a aplicá-los em uma situação específica. Além disso, trata-se de pesquisa descritiva, em razão de ter por objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, no caso, os elementos da IO nas práticas e processos da PMPR (GIL, 2021).

O enfoque desta pesquisa é qualitativo, pois visa a interpretar um fenômeno por meio das perspectivas e dos pontos de vista dos participantes, em um ambiente natural e em relação ao contexto. Neste sentido, não se pretende generalizar probabilisticamente os seus resultados para todas as organizações de mesma natureza (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Diante disso, a presente pesquisa foi realizada por meio de estudo de caso, pois tem como objetivo o estudo profundo e exaustivo dos aspectos relacionados à IO em uma organização, o qual teve como enfoque eventos contemporâneos em seu contexto real e não houve, por parte do pesquisador, controle sobre os eventos comportamentais dos envolvidos (GIL, 2021; YIN, 2015).

Trata-se, portanto, de estudo de caso único, na medida em que analisou os elementos da IO nas normas e processos relacionados ao planejamento e à execução do policiamento ostensivo na Polícia Militar do Paraná. Justifica-se a realização de um estudo de caso único em razão de circunstâncias relacionadas ao seu caráter comum, pois, em razão das normas legais que regulamentam a matéria, as atribuições de todas as polícias militares existentes no país são as mesmas, bem como a estrutura organizacional dessas instituições é bastante similar. Ademais, o estudo de caso também se justifica pelo seu caráter revelador, em razão de que este pesquisador, como integrante da organização, tem acesso a elementos que seriam de difícil acesso a pesquisadores externos (YIN, 2015).

Além disso, o estudo de caso foi holístico em virtude de que, em que pese a organização ser dividida em subunidades (diretorias, seções etc.), a unidade de análise será a instituição de forma geral. Eventuais dados que coletados nessas subdivisões foram integrados com os provenientes das demais fontes, servindo como elementos que permitirão a análise dos aspectos da instituição como um todo (YIN, 2015). O quadro a seguir apresenta a Matriz de Consistência, cujo propósito é

indicar os objetivos específicos, coleta e análise de dados, conceitos e principais autores:

QUADRO 3 - MATRIZ DE CONSISTÊNCIA: OBJETIVOS, COLETA, ANÁLISE CONCEITOS
(continua)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	COLETA E ANÁLISE DE DADOS	CONCEITOS	AUTORES
Conceituar, segundo a literatura, inteligência organizacional e seus elementos.	Revisão de Literatura	Inteligência Organizacional	Alvares, Itaborahy e Machado (2021); Choo (1998); Cruz e Domínguez (2007); Matsuda (1992); Moresi e Lopes (2012); e Teixeira e Valentim (2015)
		Memória Organizacional	Antunes e Pinheiro (2020); Matsuda (1992); Moresi e Lopes (2012); e Schultz e Hernes (2013)
		Cognição Organizacional	Matsuda (1992); Moresi e Lopes (2012); Müller e Castilho Júnior (2012); e Nobre, Tobias e Walker (2015)
		Raciocínio Organizacional	Degraves e Marquina (2012); Ferro Júnior (2007); Matsuda (1992); Moresi e Lopes (2012); e Müller e Castilho Júnior (2012)
		Aprendizado Organizacional	Crossan, Lane e White (1999); Daña, Caputo e Ráček (2020); Huber (1991); Matsuda (1992); Moresi e Lopes (2012); e Zappa e Robins (2016)
		Comunicação Organizacional	Matsuda (1992); Moresi e Lopes (2012); Müller e Castilho Júnior (2012); e Ponjuán-Dante (2015)
Identificar a presença de elementos da inteligência organizacional nas estruturas da Polícia Militar do Paraná relacionadas ao planejamento e à execução da atividade operacional.	Pesquisa documental e entrevistas	Idem	Idem
Identificar a presença de elementos da inteligência organizacional nas diretrizes, portarias, procedimentos operacionais padrão e outras normas que regulam questões relacionadas ao planejamento e à execução	Pesquisa documental	Idem	Idem

QUADRO 3 - MATRIZ DE CONSISTÊNCIA: OBJETIVOS, COLETA, ANÁLISE CONCEITOS
(conclusão)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	COLETA E ANÁLISE DE DADOS	CONCEITOS	AUTORES
da atividade operacional da Polícia Militar do Paraná			
Estabelecer relações entre os elementos da inteligência organizacional as estruturas organizacionais, as normas internas e as práticas relativas ao planejamento e à execução da atividade operacional da Polícia Militar do Paraná	Pesquisa documental e entrevistas	Idem	Idem

FONTE: O autor (2023).

3.1 AMBIENTE DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na Polícia Militar do Paraná, instituição policial criada no ano de 1854, responsável pela polícia ostensiva, pela preservação da ordem pública, pela execução das atividades de defesa civil, prevenção e combate a incêndio, buscas, salvamentos e socorros públicos, pelo policiamento de trânsito urbano e rodoviário, de florestas e mananciais (PARANÁ, 1989).

A PMPR é integrada por órgãos de direção, órgãos de apoio e órgãos de execução. Os órgãos de direção são integrados pelo Comandante-Geral, pelo Subcomandante-Geral, pelo Estado-Maior, pela Corregedoria-Geral, pelas diretorias, pelo Gabinete do Comandante-Geral, pelas Comissões de Promoções de Oficiais, de Promoções de Praças e de Mérito, pelo Conselho Econômico e Financeiro, pelas Assessorias Militares, pela Consultoria Jurídica e pela Academia Policial Militar do Guatupê (PARANÁ, 2010b).

O Estado-Maior é responsável pelo planejamento estratégico da Corporação, sendo dividido em seis seções, e as diretorias são responsáveis pela direção setorial de seus respectivos sistemas, conforme abaixo (PARANÁ, 2010b):

a) Estado-Maior:

- 1ª Seção (PM/1): pessoal e legislação;
- 2ª Seção (PM/2): inteligência;
- 3ª Seção (PM/3): operações, ensino, instrução, estudos, doutrina e pesquisas relativas à preservação da ordem pública, polícia

ostensiva e padronização de procedimentos operacionais da Polícia Militar;

- 4ª Seção (PM/4): logística;
- 5ª Seção (PM/5): comunicação social, relacionamento com a mídia e cerimonial;
- 6ª Seção (PM/6): planejamento administrativo de orçamentação;

b) Diretorias:

- Diretoria de Pessoal;
- Diretoria de Ensino e Pesquisa;
- Diretoria de Saúde;
- Diretoria de Apoio Logístico e Finanças;
- Diretoria de Inteligência;
- Diretoria de Desenvolvimento Tecnológico e Qualidade;
- Diretoria de Projetos;
- Academia Policial Militar do Guatupê.

Os órgãos de apoio são o Centro de Recrutamento e Seleção, o Colégio da Polícia Militar do Paraná, o Centro de Educação Física e Desportos, o Centro de Estudos Estratégicos, o Hospital da Polícia Militar, o Centro Odontológico, as Juntas Médicas, o Centro Veterinário, o Centro de Motomecanização, o Centro de Intendência e Distribuição, o Centro de Material Bélico, o Centro de Compras e Licitações, o Centro de Engenharia e Patrimônio, o Centro de Orçamento e Finanças e o Centro de Controladoria Interna (PARANÁ, 2010b).

Por sua vez, os órgãos de execução são os Comandos Regionais de Polícia Militar (CRPM), o Comando de Policiamento Especializado (CPE), o Comando de Missões Especiais (CME) e as unidades operacionais de Polícia Militar que lhe são subordinadas (PARANÁ, 2010b).

Considerando que compete aos órgãos de direção o planejamento da instituição e dado o escopo do presente trabalho, a presente pesquisa teve como foco prioritário a 3ª Seção do Estado-Maior e as Diretorias de Ensino e Pesquisa, de Inteligência e de Desenvolvimento Tecnológico e Qualidade.

O Estado-Maior é o órgão de direção geral responsável pelo planejamento estratégico da PMPR e responsável pela elaboração de diretrizes e ordens do Comando-Geral. Conforme já mencionado, o Estado-Maior é dividido em seis seções, sendo que fora selecionada para a realização de entrevista a 3ª Seção.

A 3ª Seção do Estado-Maior (PM/3) possui, dentre outras, as atribuições relativas ao assessoramento do Comando-Geral, a realização de estudos estratégicos e a elaboração de diretrizes relacionados ao ensino, instrução e operações; a elaboração dos planos de emprego da PMPR e das demais diretrizes relacionadas à área operacional; a realização de estudos estatísticos; a realização de estudos e pesquisas relacionados à polícia ostensiva, bem como a elaboração da doutrina e a padronização de procedimentos nessa área, dentre outras (PARANÁ, 2010a). Diante de tais competência, verifica-se, em uma primeira análise, que as atribuições da 3ª Seção podem estar relacionadas com os elementos do raciocínio, da cognição e da aprendizagem organizacionais.

A Diretoria de Ensino e Pesquisa (DEP) é a “responsável pelo planejamento, coordenação, fiscalização e controle das atividades de ensino e de pesquisa” (PARANÁ, 2010b) desenvolvidas na organização, motivo pelo qual pode relacionar-se com o aprendizado organizacional.

A Diretoria de Inteligência (DINT), por sua vez, é “responsável pelo planejamento, desenvolvimento, coordenação, fiscalização, controle e execução das atividades de inteligência da Corporação” (PARANÁ, 2010b). Conforme verificado anteriormente, a atividade de inteligência relaciona-se, de forma mais específica, com o componente da cognição organizacional.

Por fim, a Diretoria de Desenvolvimento Tecnológico e Qualidade (DDTQ) é responsável:

[...] pelo planejamento, coordenação, controle e execução as atividades de informática e telecomunicação, bem como por promover a elevação da qualidade dos serviços, através da eficiência e economicidade das atividades administrativas e operacionais da Corporação (PARANÁ, 2010b).

Diante disso, as atribuições da DDTQ indicam a presença de elementos relacionados à memória, ao raciocínio e à comunicação organizacionais.

Inicialmente, havia sido planejada a realização de entrevistas, também, com representantes da 2ª e da 5ª Seções do Estado-Maior. Contudo, as atribuições da primeira, encontram-se absorvidas pela Diretoria de Inteligência e a segunda, por seu turno, possui, dentre outras, atribuições relacionadas à comunicação social e ao relacionamento com a imprensa, fugindo do objeto da presente pesquisa que é a comunicação relacionada ao planejamento e execução do policiamento.

3.2 PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO

Conforme Yin (2015), o estabelecimento de um protocolo para a realização de um estudo de caso é importante para aumentar a confiabilidade da pesquisa e tem como objetivo orientar o pesquisador, na medida em que contempla o instrumento, os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas.

3.2.1 Visão Geral do Estudo de Caso

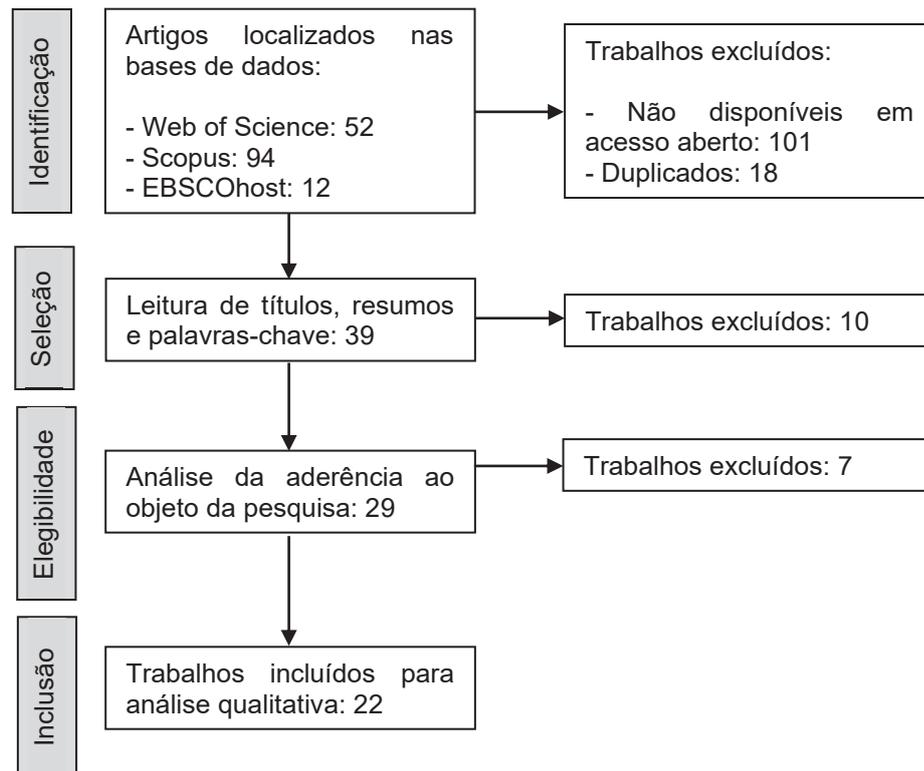
Este estudo se propõe a responder à questão: De que forma os elementos relacionados à inteligência organizacional podem ser empregados nas estruturas organizacionais, nas normas e nas práticas que envolvem o planejamento e a execução do policiamento ostensivo? Para tanto, antes da realização do estudo empírico, procedeu-se uma Revisão Sistemática da Literatura, com o propósito de verificar a produção científica da área.

A revisão teve por base os resultados das buscas realizadas a partir da estratégia de busca, utilizando-se os termos “inteligência organizacional” OR “*organizational intelligence*”. O critério de escolha dos artigos, além da pertinência temática foi o acesso aberto aos documentos.

Assim, dos 52 resultados da busca na *Web of Science*, foram excluídos 32 artigos que não se encontravam disponíveis em acesso aberto, resultando em 20 artigos. Da mesma forma, dos 94 artigos resultantes da busca na *Scopus*, foram excluídos 63 não disponíveis em acesso aberto, resultando em 31 artigos e, por fim, dos 12 artigos localizados na EBSCOhost, com base nos mesmos critérios, foram excluídos 6, restando 6.

Dos 57 artigos resultantes das três bases consultadas, 18 encontravam-se presentes em mais de uma delas, resultando, ao final, em 39 trabalhos para análise. Estes foram submetidos à etapa de *screening* dos títulos, resumos e palavras-chave, sendo, então, excluídos 10 artigos não relacionados ao objeto da presente pesquisa, restando, ao final, 29 artigos para leitura e análise. Após leitura da íntegra dos trabalhos, verificou-se que mais sete (7) não tinham aderência ao objeto desta pesquisa, sendo, portanto, excluídos, restando em 22 artigos para análise. A Figura 2 apresenta o protocolo utilizado para a Revisão Sistemática de Literatura:

FIGURA 2 – PROTOCOLO DA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA



FONTE: O autor (2023).

A pesquisa empírica teve como ambiente a Polícia Militar do Paraná e foi realizada conforme os seguintes passos:

- pesquisa bibliográfica e Revisão Sistemática de Literatura, com o objetivo de estabelecer o referencial teórico;
- coleta de fontes documentais da organização;
- análise dos dados constantes nas fontes documentais;
- identificação dos elementos da IO nas fontes documentais;
- elaboração do roteiro das entrevistas;
- realização das entrevistas;
- transcrição das entrevistas;
- análise dos dados das entrevistas;
- identificação dos elementos da IO nas práticas analisadas nas entrevistas;
- estabelecer relações entre os elementos da IO, as normas e as práticas organizacionais.

3.2.2 Procedimentos de Coleta de Dados

Conforme estabelecido por Yin (2015), a realização de um estudo de caso demanda que o pesquisador utilize múltiplas fontes de evidência. Em razão disso, a presente pesquisa utilizou fontes documentais e entrevistas com profissionais da organização.

Para o acesso a ambas as fontes, foi concedida autorização formal pelo Comando da Corporação, por meio do seu Subcomandante-Geral.

3.2.2.1 Pesquisa Documental

Os documentos oficiais, constituem, geralmente, a fonte de dados mais fidedigna e as publicações administrativas, quando de uso interno da organização, refletem a imagem e a filosofia de seu administrador (MARCONI; LAKATOS, 2021).

A pesquisa documental é útil para trazer conhecimentos que servem de *background* à pesquisa como um todo, para evitar duplicações e esforços desnecessários, para sugerir problemas e hipóteses e, ainda, para orientar outras fontes de coleta (MARCONI; LAKATOS, 2021).

Os dados referentes à pesquisa documental foram coletados na *intranet* corporativa e referem-se a documentos correlacionados à atividade operacional da organização, qual seja o policiamento ostensivo, e que, de alguma forma, correlacionam-se com os aspectos da IO, conforme protocolo estabelecido no Apêndice A.

A partir das buscas, foram coletados 44 documentos, sendo 6 portarias, 13 diretrizes e 25 procedimentos operacionais padrão, os quais serão analisados mais adiante

3.2.2.2 Pré-teste das Entrevistas

A fim de verificar a existência de falhas no roteiro das entrevistas (Apêndice B), como inconsistências, contradições, ambiguidades e linguagem inacessível, antes da etapa de qualificação desta pesquisa, foi realizado pré-teste com profissional da Polícia Militar do Paraná, ocupante de cargo de gestão, atualmente na área de projetos, com conhecimento nas áreas de planejamento e execução da

atividade operacional, e que não atua nos setores que foram elencados como possíveis focos desta pesquisa.

Inicialmente, foi exposto ao entrevistado os objetivos desta pesquisa, ou seja, a identificação de elementos relacionados à IO (memória, cognição, raciocínio, aprendizado e comunicação) nas normas e práticas relacionadas ao planejamento e execução das atividades operacionais da organização. Também foi esclarecido que, as entrevistas serão realizadas com profissionais representantes de diferentes setores da organização. Portanto, nem todas as perguntas seriam respondidas por todos os entrevistados.

O entrevistado no pré-teste avaliou que a linguagem e o conteúdo das perguntas estão adequados ao nível dos potenciais entrevistados e sugeriu algumas alterações na construção de alguns questionamentos que direcionavam a resposta a tão somente “sim” ou “não”, bem como que fosse especificado que os questionamentos eram relacionados ao planejamento e à execução da atividade operacional, a fim de que o entrevistado não discorra acerca de questões que fogem do objeto da pesquisa. As sugestões apresentadas foram acatadas, constando no roteiro proposto.

3.2.2.3 Realização das Entrevistas

Além das fontes documentais, a pesquisa teve, também, como fonte, entrevistas com profissionais, indicados pela organização e representantes de setores cujas atribuições possuem correlação com os objetivos deste trabalho. No âmbito de um estudo de caso, as entrevistas representam umas das mais importantes fontes de informação (YIN, 2015).

As entrevistas foram, com exceção de uma, realizadas no ambiente de trabalho do próprio entrevistado, tiveram seu áudio gravado, transcrito e analisado. A única exceção foi a entrevista com o representante da Diretoria de Desenvolvimento Tecnológico e Qualidade, o qual encontrava-se em viagem, motivo pelo qual a entrevista foi realizada por videoconferência, a qual foi, de igual modo, gravada, transcrita e analisada.

Nas entrevistas, foram formuladas as questões constantes no roteiro (Apêndice B), as quais serviram de orientação em relação aos principais pontos que devem ser abordados pelo entrevistador. Este roteiro, entretanto, não representou

um rol taxativo, sendo que outras questões surgiram no transcorrer da entrevista, conforme pode se observar nas transcrições (Apêndice C).

Cabe, ainda, ressaltar, que os elementos da IO elencados no roteiro das entrevistas (Apêndice B) foram elencados *a priori*, ou seja, antes da realização das entrevistas, a partir do que se esperava identificar com cada pergunta. Contudo, após a realização e análise das entrevistas, a partir das respostas fornecidas pelos entrevistados, foram, eventualmente, identificados outros elementos da IO nas respectivas perguntas, os quais constam na seção referente à análise das entrevistas.

As questões tiveram por base os elementos da IO estabelecidos por Matsuda (1992) e os imperativos, a eles relacionados, estabelecidos por Moresi e Lopes (2012).

Conforme já mencionado, em razão das atribuições dos respectivos órgãos, foram realizadas entrevistas com representantes da 3ª Seção do Estado-Maior e das Diretorias de Ensino e Pesquisa, de Inteligência e de Desenvolvimento Tecnológico e Qualidade, sendo um representante de cada.

Na medida em que o objetivo das entrevistas foi obter a visão institucional e os profissionais serão entrevistados na condição de representantes dos setores em que atuam, indicados pela organização, não foram coletadas informações relacionadas a seu perfil pessoal ou profissional.

Por fim, cabe observar que nem todas as questões formuladas são pertinentes às atribuições de todos os setores que serão analisados. Portanto, cada um dos entrevistados respondeu as questões afetas às atribuições do setor que representa.

3.2.3 Guia para o Relatório de Estudo de Caso

Os dados coletados a partir da pesquisa documental foram analisados por meio do método da análise de conteúdo estabelecido por Bardin (2016), sendo realizada sua análise temática, conforme categorias relacionadas aos elementos de IO oriundos da teoria (categorias estabelecidas *a priori*) utilizada como base para a pesquisa: memória organizacional, cognição organizacional, raciocínio organizacional, aprendizado organizacional e comunicação organizacional (MATSUDA, 1992; MORESI; LOPES, 2012).

A análise de conteúdo nos referidos documentos evidencia indicadores que permitem inferir sobre outra realidade, por meio da manipulação do conteúdo das mensagens neles contidas e da expressão desse conteúdo (BARDIN, 2016).

Assim, a análise dos dados teve como técnica a lógica de combinação de padrão (YIN, 2015) pois, a partir da identificação dos elementos da IO nas fontes documentais, pode ser verificada a existência formal desses elementos nas normas relacionadas à atividade finalística da PMPR, bem como foram identificadas correlações dos elementos da IO entre si.

A análise das entrevistas teve por objetivo, também, identificar a presença elementos da IO, porém, em termos mais práticos, pois teve como foco as práticas e processos realizados pela organização, os quais podem ou não ser decorrentes ou possuir qualquer relação com as normas identificadas na pesquisa documental. Com isso, as entrevistas podem confirmar, complementar ou, até mesmo, refutar as evidências levantadas a partir das fontes documentais.

Os dados documentais foram analisados com auxílio de *software* de análise de dados assistido por computador (CAQDAS – *computer-assisted qualitative data analysis software*) Atlas.ti.

3.3 ASPECTOS ÉTICOS

O acesso aos documentos e sistemas e a realização das entrevistas foram autorizados pelo Comando da Polícia Militar do Paraná e o projeto da pesquisa fora submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais do Setor de Ciências Humanas da Universidade Federal do Paraná, por meio da Plataforma Brasil, sendo aprovado em 1º de março de 2023, conforme Parecer nº 5.918.685 (CAAE nº 66458222.4.0000.0214).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são analisados e discutidos os resultados provenientes da análise documental e das entrevistas realizadas.

4.1 PESQUISA DOCUMENTAL

Conforme Protocolo de Coleta Documental estabelecido anteriormente, foram buscados e coletados na Intranet da PMPR normas internas relacionadas ao planejamento e execução do policiamento ostensivo.

Dessa busca, verificou-se a vigência de 45 documentos, dentre portarias (6), diretrizes (14) e procedimentos operacionais padrão (25), conforme Quadro 4, abaixo:

QUADRO 4 – DOCUMENTOS COLETADOS E ANALISADOS

(continua)

TIPO DE DOCUMENTO	NÚMERO	ANO	EMENTA
Portaria	313	2019	Define Autoridade de Urgência e Emergência - COPOM
Portaria	374	2021	Institui as Câmaras Técnicas na PMPR
Portaria	611	2021	Aprova a Estratégia do Sistema de Inteligência da PMPR – SIPOM
Portaria	612	2021	Aprova a Política de Inteligência da PMPR
Portaria	743	2021	Criação das Câmaras Técnicas no âmbito da PMPR
Portaria	273	2022	Aprova o Planejamento Estratégico da PMPR - 2022-2035
Diretriz	004	2000	Diretriz geral de planejamento e emprego da PMPR
Diretriz	009	2009	Patrulha Rural Comunitária
Diretriz	006	2011	Estruturação e doutrina de emprego do Comandos e Operações Especiais (COE) do BOPE
Diretriz	004	2018	Rondas Ostensivas Tático Móvel (ROTAM)
Diretriz	004	2021	Operações com Cães
Diretriz	009	2021	Implantação da Patrulha Rural Comunitária Versão 4.0
Diretriz	002	2022	Policiamento Satélite Comunitário
Diretriz	007	2022	Rondas Ostensivas com Aplicação de Motocicletas (ROCAM)
Diretriz	008	2022	Polícia de Choque no âmbito da Polícia Militar do Estado do Paraná
Diretriz	010	2022	Plano de Defesa Territorial da PMPR
Diretriz	012	2022	Política de Prevenção e Repressão à Violência Doméstica da Polícia Militar do Paraná
Diretriz	022	2022	Doutrina de emprego do BPMOA (Batalhão de Polícia Militar de Operações Aéreas)
Diretriz	027	2022	Patrulha do Sossego
Diretriz	001	2023	Gestão de Desempenho Operacional
POP	100.1	2019	Despacho de Ocorrências
POP	100.2	2020	Apoio a Oficial de Justiça em Cumprimento de Mandado Judicial
POP	100.8	2020	Ocorrência envolvendo animal solto

QUADRO 4 – DOCUMENTOS COLETADOS E ANALISADOS

(conclusão)

TIPO DE DOCUMENTO	NÚMERO	ANO	EMENTA
POP	100.9	2020	Ocorrência de Violência Doméstica e Familiar Contra a Mulher (Lei Maria da Penha)
POP	100.11	2021	Ocorrência de Perturbação do Trabalho ou do Sossego Alheios
POP	100.12	2022	Acionamento e Pedido de Apoio aos Efetivos que Empregam Cães de Busca e Captura de Pessoas ou Detecção de Drogas e Armas de Fogo
POP	100.13	2021	Uso de Espargidores Químicos em Ocorrências
POP	100.14	2021	Ocorrências envolvendo disparo de alarme em edificações
POP	100.15	2022	Ocorrências relacionadas ao Crime de Contrabando
POP	100.16	2022	Ocorrência de Apreensão de Descaminho em Zona Secundária
POP	100.17	2021	Busca e Captura com Cães
POP	100.18	2021	Patrulhamento a Pé com Emprego de Cães
POP	100.19	2021	Emprego do Cão de Detecção em Ambiente Externo
POP	100.20	2021	Emprego do Cão de Detecção em Ambiente Interno
POP	200.1	2019	Primeira Intervenção em Crises Policiais
POP	200.2	2019	Primeira Intervenção em Crises com Atiradores Agressores Ativos
POP	200.3	2019	Primeira Intervenção em Crises de Tentativa de Suicídio
POP	200.4	2019	Primeira Intervenção em Crises do tipo Novo Cangaço
POP	200.5	2019	Primeira Intervenção em Manifestações e Controle de Multidões
POP	200.6	2019	Primeira Intervenção em Ocorrências com Explosivos (Ameaça de Bomba)
POP	200.7	2019	Primeira Intervenção em Ocorrências com Explosivos (Objeto Localizado)
POP	200.8	2019	Primeira Intervenção em Ocorrências com Explosivos (Explosão de Bomba)
POP	200.9	2019	Atendimento Pré-Hospitalar em Combate (APHC)
POP	200.10	2021	Primeira Intervenção em Ocorrências de Incêndios, Afogamentos, Acidentes e outras Situações Emergenciais
POP	200.11	2022	Primeira Intervenção em Crises em Estabelecimentos Prisionais

FONTE: O autor (2023).

Conforme pode se verificar no Quadro 4, enquanto as portarias, em sua maioria, possuem um caráter normativo mais geral, as diretrizes e os POPs possuem como finalidade regulamentar situações mais específicas. Das quatorze (14) diretrizes, verifica-se que dez (10) têm por finalidade regulamentar tipos de policiamento (Patrulha Rural, doutrina e emprego do COE, ROTAM, Operações com Cães, ROCAM, Patrulha Rural, Policiamento Satélite, Polícia de Choque, BPMOA e Patrulha do Sossego), duas (2) normatizam procedimentos relacionados a situações específicas (Plano de Defesa Territorial e Prevenção e Repressão à Violência Doméstica) e somente duas (2) relacionam-se a questões afetas ao policiamento de forma geral (Diretriz Geral de Planejamento e Emprego da PMPR e Gestão de

Desempenho Operacional). Da mesma forma, os 25 POPs atualmente vigentes, até mesmo em razão da natureza e da finalidade desse tipo de norma, têm por objetivo estabelecer procedimentos a serem observados em situações específicas.

Em razão disso, verifica-se que, de forma geral, a normatização de procedimentos a serem observados em situações específicas, seja por meio de diretrizes, seja por meio de POPs, guarda relação com a componente da IO do **Raciocínio Organizacional**, notadamente com os elementos da tomada de decisão, estabelecimento de linhas de ação e resolução de problemas. Da mesma forma, tais normas relacionam-se com o **Aprendizado Organizacional**, nos seus elementos conhecimento, ação, lições aprendidas, distribuição da informação e institucionalização, e com a **Comunicação Organizacional**, na medida em que tais documentos são disponibilizados aos policiais por meio fluxos informacionais, de comunicação formal (intranet corporativa e instruções), visando à disseminação de informações relacionadas a procedimentos a serem observados. Além disso, conforme já mencionado, tais documentos encontram-se armazenados na intranet corporativa, à disposição de todos os policiais militares (recuperação e utilização), correlacionando-se, também, à **Memória Organizacional**.

O primeiro documento analisado trata da Diretriz nº 004/200 – Diretriz Geral de Planejamento e Emprego da PMPR, a qual tem por objetivo:

Estabelecer diretrizes básicas para o planejamento, coordenação, execução e controle, em todo o Estado, da polícia ostensiva de prevenção criminal, de segurança, de trânsito urbano e rodoviário, de proteção e conservação do meio ambiente e das atividades relacionadas com a preservação e restauração da ordem pública, defesa civil, a prevenção e combate a incêndio busca e salvamento e a garantia do exercício do poder de polícia dos órgãos da administração pública. (PARANÁ, 2000)

QUADRO 5 – ANÁLISE DA DIRETRIZ GERAL DE PLANEJAMENTO E EMPREGO DA PMPR
(continua)

TRECHO	MEMÓRIA	COGNIÇÃO	RACIOCÍCIO	APRENDIZADO	COMUNICAÇÃO
PRESSUPOSTOS BÁSICOS					
A Missão da PMPR			X		
Polícia Comunitária		X	X		X
Ênfase na Ação Preventiva			X		
Segurança Objetiva e Segurança Subjetiva			X		X

QUADRO 5 – ANÁLISE DA DIRETRIZ GERAL DE PLANEJAMENTO E EMPREGO DA PMPR
(conclusão)

TRECHO	MEMÓRIA	COGNIÇÃO	RACIOCÍCIO	APRENDIZADO	COMUNICAÇÃO
Observação		X			
Criatividade e Dedicção			X	X	
Compromisso com os Resultados			X		
Marketing					X
Princípios Básicos da Administração Pública		X	X		
Inviolabilidade do Preso/Detido			X		
Autoridade Policial Militar			X		
Responsabilidade Territorial "VERSUS" Missão Institucional		X	X		
Importância do Planejamento		X	X		
Capacidade do Policiamento Ostensivo			X		
Realidades Culturais Diferentes		X			
Integração com os Órgãos de Defesa Pública e Defesa Social		X			X
Respeito aos Direitos do Cidadão			X		
Observância da Legislação		X	X		
Ênfase na Ação Educativa: Polícia Educativa		X			X
Capacidade Técnica				X	
Capacidade Técnica			X		
A Racionalização do Emprego		X	X		
Qualidade dos Serviços Prestados			X		
Ética Policial Militar	X		X		
Integridade			X		
Força Pública Estadual			X		
MISSÃO DA POLÍCIA MILITAR		X	X		
EXECUÇÃO					
Conceitos Básicos					
Concepção genérica para atuação da polícia ostensiva			X		
Articulação operacional da Polícia Militar		X	X		
Escalonamento de Esforços Operacionais		X	X		
Orientações particulares para o planejamento e execução de atividades operacionais		X	X		
COORDENAÇÃO E CONTROLE					
Parâmetros Gerais de Coordenação e Controle					
Execução das atividades de coordenação e controle		X	X	X	X
O Papel do Coordenador do Policiamento da Unidade (CPU) e do Oficial de Socorro (OS) no exercício das atividades de coordenação e controle		X	X	X	X
Normas para Avaliação de Resultados dos Comandos Intermediários		X		X	
Cartas de Situação e Documentos a Serem Mantidos em Unidades com Função de Coordenação	X		X		X
Competência dos Centros e Salas de Operações.		X	X		X
Normas Gerais de Coordenação e Controle pelos Centros e Salas de Operações		X	X		X
Prescrições Gerais para Coordenação e Controle		X	X		X
TOTAL	2	20	32	5	11

FONTE: O autor (2023).

Conforme pode ser observado no Quadro 5, a Diretriz Geral de Planejamento e Emprego da PMPR possui diversos elementos relacionados ao **Raciocínio Organizacional**, na medida em que dispõe de regras de articulação operacional, o que estabelece linhas de ação e competências para a tomada de decisões e resolução de problemas, bem como prevê, ainda que de forma genérica, questões relacionadas à avaliação. Em menor frequência, também se observam elementos da **Cognição Organizacional**, especialmente relacionados à percepção do ambiente de atuação da organização.

Na sequência, fora analisada a Portaria do Comando-Geral nº 313/19 (PARANÁ, 2019), a qual define que o Chefe de Operações do Centro de Operações Policiais Militares (COPOM) é a autoridade de urgência e emergência das Unidades vinculadas ao referido centro. Diante disso, o Chefe de Operações tem a competência para designar equipes de outras Unidades ou de outros tipos de policiamento para atendimento de ocorrências quando a Unidade responsável pelo local da ocorrência não dispor de recursos suficientes para tal. Assim, verifica-se que o referido documento traz em seu bojo elementos relacionados ao Raciocínio Organizacional, pois estão voltados, principalmente, à resolução de problemas, ao estabelecimento de linhas de ação e à tomada de decisões.

Com um escopo muito mais amplo, fora analisado, na sequência, o Plano Estratégico da PMPR 2022/2035, aprovado por meio da Portaria do Comando-Geral nº 273, de 8 de março de 2022 (PARANÁ, 2022b). Em razão de sua estruturação, o referido documento será analisado, tendo como unidades de contexto suas seções e subseções.

QUADRO 6 – ANÁLISE DO PLANO ESTRATÉGICO DA PMPR

(continua)

TRECHO	MEMÓRIA	COGNIÇÃO	RACIOCÍCIO	APRENDIZADO	COMUNICAÇÃO
Evolução histórica da Polícia Militar do Paraná	X	X	X		
Datas importantes para a PMPR	X				
O Estado do Paraná e sua análise estrutural		X			
Legislação afeta à PMPR		X			
Perfil do respondedor		X			
Levantamento de problemas		X	X		
Análise de gestão		X	X		
Análise ambiental		X			

QUADRO 6 – ANÁLISE DO PLANO ESTRATÉGICO DA PMPR

(conclusão)

TRECHO	MEMÓRIA	COGNIÇÃO	RACIOCÍNIO	APRENDIZADO	COMUNICAÇÃO
Missão			X		
Visão			X		
Atributos de valor para a instituição			X		
Fatores críticos de sucesso		X	X		
Políticas estratégicas institucionais			X		
Objetivos estratégicos			X		
Indicadores estratégicos			X		
Metas estratégicas			X		
TOTAL	2	8	11	0	0

FONTE: O autor (2023).

Conforme pode se observar no Quadro 6, o Plano Estratégico possui um caráter fortemente voltado à Cognição e ao Raciocínio Organizacionais. Em relação à **Cognição Organizacional**, verifica-se que o referido documento traz muitas informações relativas à análise e percepção de seu ambiente de atuação, tanto interno, quanto externo, ao contexto demográfico, socioeconômico e de segurança pública do Estado do Paraná, bem como das normas que regulamentam ou que, de alguma forma, influenciam nas atividades desenvolvidas pela organização. Além disso, também relacionado à Cognição Organizacional, verifica-se que o plano traz critérios de avaliação, como o estabelecimento de indicadores e metas.

Em relação ao **Raciocínio Organizacional**, o Plano Estratégico traz elementos à **resolução de problemas**, ao estabelecimento de linhas de ação e, especialmente, voltados ao pensamento sistêmico e ao pensamento estratégico, bem como ao estabelecimento de indicadores e metas de avaliação.

Visando estabelecer uma metodologia de avaliação das atividades operacionais a partir de indicadores de desempenho operacional, foi editada a Diretriz nº 001/23 – Gestão de Desempenho Operacional da PMPR (PARANÁ, 2023). Este documento estabelece metodologia própria e indicadores estratégicos para a avaliação do desempenho operacional das unidades da corporação: quantitativo de vítimas de mortes violentas; taxa de mortes violentas; quantitativo de furto e roubo; taxa de furto e roubo; quantitativo de furto e roubo de veículo; quantitativo de veículos recuperados; quantitativo de ocorrências envolvendo drogas

ilícitas; quantitativo de ocorrências de violência doméstica; e quantitativo de armas de fogo apreendidas.

QUADRO 7 – ANÁLISE DA DIRETRIZ DE GESTÃO DE DESEMPENHO OPERACIONAL

TRECHO	MEMÓRIA	COGNIÇÃO	RACIOCÍCIO	APRENDIZADO	COMUNICAÇÃO
OBJETIVOS					
Estabelecer reuniões de monitoramento e avaliação para acompanhamento de indicadores nas Unidades Operacionais e Comandos Regionais		X	X	X	X
Definir indicadores de desempenho buscando aferir a eficiência, eficácia e efetividade da atuação da Polícia Militar			X		
Definir os protocolos necessários para a realização das reuniões técnicas nos níveis estratégico, tático e operacional da instituição		X	X		
Estabelecer as medidas de intervenção e planos de ação correspondentes para alcançar os resultados pretendidos, em alinhamentos com os planos estratégicos da Corporação			X		
Estabelecer as medidas de intervenção e planos de ação correspondentes para alcançar os resultados pretendidos, em alinhamentos com os planos estratégicos da Corporação		X	X		
Estabelecer parâmetros de monitoramento e avaliação para os CRPM's e Comandos Especializados		X	X		
Promover a utilização das ferramentas de <i>business intelligence</i> e geoprocessamento como forma de planejamento para aplicação de recursos	X	X		X	
Incentivar a troca de experiências sobre soluções para problemas criminais, materializado por meio dos Planos de Ação que forem constituídos		X	X	X	X
Ressaltar as boas práticas constatadas e os resultados positivos na solução de problemas criminais		X	X	X	X
INDICADORES E METODOLOGIA					
Definição de indicadores estratégicos de desempenho		X	X		
Definição das metas dos indicadores		X	X		
Definição de indicadores táticos e operacionais de desempenho		X	X		
GERENCIAMENTO DAS ATIVIDADES					
Reuniões de avaliação de resultados	X	X	X	X	X
Preparação e desenvolvimento das reuniões	X	X	X	X	X
Elaboração de análise para a reunião da gestão do desempenho operacional		X			
Elaboração de planos de ação		X	X	X	
TOTAL	3	14	14	7	5

FONTE: O autor (2023).

Em razão de ser voltado à busca e coleta, processamento e síntese de informações, identificação de padrões e percepção do ambiente de atuação, verifica-se na Diretriz de Gestão do Desempenho Operacional forte relação com a **Cognição Organizacional**. Além disso, na medida em que busca subsidiar o processo de

tomada de decisões, a resolução de problemas e o estabelecimento de linhas de ação, além de seu caráter sistêmico e estratégico, bem como, por definir indicadores e metas para avaliação, também se verifica forte presença de elementos do **Raciocínio Organizacional** em seu conteúdo.

A Portaria do Comando-Geral nº 374, de 19 de abril de 2021, instituiu as Câmaras Técnicas (CT), com a finalidade de “desenvolver trabalhos destinados ao desenvolvimento intelectual, técnico e doutrinário na Corporação” (PARANÁ, 2021b).

Por meio da Portaria do Comando-Geral nº 743, de 30 de agosto de 2021, e suas alterações posteriores, foram instituídas as seguintes Câmaras Técnicas (PARANÁ, 2021e):

- 1) abordagem policial;
- 2) análise criminal e estatística;
- 3) atendimento pré-hospitalar em combate;
- 4) Boletim de Ocorrência Unificado (BOU), Termo Circunstanciado de Infração Penal (TCIP) e Mediação Comunitária;
- 5) defesa pessoal policial;
- 6) educação física militar;
- 7) inteligência;
- 8) moto patrulhamento tático;
- 9) negociação policial;
- 10) operações aéreas;
- 11) operações antibombas;
- 12) operações com cães;
- 13) operações de choque;
- 14) operações de fronteira;
- 15) operações especiais;
- 16) patrulha rural comunitária;
- 17) patrulha Maria da Penha;
- 18) patrulhamento tático motorizado;
- 19) polícia comunitária e direitos humanos;
- 20) policiamento ambiental;
- 21) policiamento aquático;
- 22) policiamento de guarda e escoltas;
- 23) policiamento de trânsito rodoviário;

- 24) policiamento de trânsito urbano;
- 25) policiamento em eventos especiais;
- 26) policiamento montado;
- 27) radiopatrulhamento motorizado;
- 28) segurança escolar e prevenção ao uso de drogas;
- 29) sobrevivência policial e uso diferenciado da força;
- 30) tecnologia da informação;
- 31) telecomunicações;
- 32) valorização do militar estadual veterano;
- 33) procedimentos em ocorrências mais comuns;
- 34) tiro policial;
- 35) cultura e história da PM;
- 36) Sistema de Atendimento e Despacho de Emergência (SADE); e
- 37) direção de viatura policial.

Realizada a análise de conteúdo da Portaria do Comando-Geral nº 374/21 (PARANÁ, 2021b), tendo como unidade de contexto a finalidade e as atribuições das Câmaras Técnicas e como unidades de registro o artigo, parágrafo, inciso ou alínea correspondente, realizou-se a codificação com os índices relacionados aos elementos da IO.

QUADRO 8 – ANÁLISE DAS ATRIBUIÇÕES DAS CÂMARAS TÉCNICAS

(continua)

ATRIBUIÇÃO	MEMÓRIA	COGNIÇÃO	RACIOCÍNIO	APRENDIZADO	COMUNICAÇÃO
Desenvolver trabalhos destinados ao desenvolvimento intelectual, técnico e doutrinário na Corporação.				X	
Elaboração de atas das reuniões contendo atividades realizadas e assuntos deliberados pela CT.	X				X
Elaboração de projetos relacionados à área de conhecimento da CT.			X		
Organização de eventos como encontros, palestras, seminários e instruções, correlatos ao tema da CT.				X	
Proposição de listas de materiais para o desempenho das atividades afetas à área de conhecimento da CT.			X		
Proposição de temas para pesquisas a serem realizadas a partir das necessidades da Corporação.				X	
Desenvolvimento de pesquisas demandadas pelo escalão superior da Corporação.				X	
Manter cadastro dos militares estaduais que possuem cursos, formações e conhecimento na área da CT.				X	

QUADRO 8 – ANÁLISE DAS ATRIBUIÇÕES DAS CÂMARAS TÉCNICAS

(conclusão)

ATRIBUIÇÃO	MEMÓRIA	COGNIÇÃO	RACIOCÍCIO	APRENDIZADO	COMUNICAÇÃO
A elaboração e revisão de Procedimentos Operacionais Padrão (POP).			X	X	
A elaboração e revisão de Manuais Técnicos.			X	X	
A elaboração e revisão de planos de disciplinas de cursos em geral, matrizes curriculares de cursos de Formação, Especialização, Capacitação e Atualização Profissional, bem como participar da elaboração e revisão de instruções de nivelamento a serem incluídas no Plano Anual de Instrução (PAI) editado pela 3ª Seção do Estado- Maior.				X	
Elaboração e revisão de outros documentos pertinentes à área de conhecimento da Câmara Técnica.			X	X	
Avaliação de trabalhos científicos, projetos e outros trabalhos correlatos, realizados por integrantes da Corporação, relacionados à área de conhecimento da CT.				X	
Indicação de militares para realizar cursos fora do Estado na área de conhecimento da CT, quando for demandado pelo escalão superior.				X	
Elaboração de descritivos para aquisição de materiais e equipamentos operacionais, bem como participar, com ao menos um representante da CT, da comissão designada para recebimento dos materiais adquiridos.			X		
Elaboração e organização de conteúdo para instruções na modalidade Ensino à Distância.				X	
Estudar e manter canais de pesquisa em relação à sua área de atuação no âmbito do que é produzido o conhecimento em outras corporações.		X		X	
O conhecimento produzido pela Câmara Técnica deverá ser propagado pela 3ª Seção do Estado-Maior ao público interno, com o objetivo final de proporcionar atendimento altamente técnico à população por parte da Corporação.	X			X	X
Monitorar e propor ao Comando a participação de integrantes da Corporação em eventos técnicos, intercâmbios e outros em corporações coirmãs nacionais e internacionais, além de mapear as corporações na vanguarda em área específica.		X		X	
TOTAL DE CÓDIGOS	2	2	6	15	2

FONTE: O autor (2023).

Diante disso, verifica-se que as Câmaras Técnicas possuem suas atribuições voltadas, especialmente, ao **Aprendizado Organizacional**, notadamente no que se refere ao desenvolvimento de trabalhos relacionados às lições aprendidas para, a partir de então, produzir e institucionalizar conhecimentos. Outro elemento observado nas atribuições das CTs trata-se do **Raciocínio Organizacional**, o qual pode ser observado na elaboração de POPs, manuais e outros documentos técnicos, função esta que relaciona-se à inovação, ao estabelecimento de linhas de ação, à resolução de problemas e à tomada de decisões.

No âmbito da atividade de inteligência, destacam-se a Política de Inteligência da PMPR, aprovada por meio da Portaria do Comando-Geral nº 612/21 (PARANÁ, 2021d), e a Estratégia do Sistema de Inteligência da Polícia Militar do Paraná (SIPOM/PMPR), aprovada por meio da Portaria do Comando-Geral nº 611/21 (PARANÁ, 2021c). Da mesma forma, o conteúdo de ambos os documentos fora analisado e codificado de acordo com os elementos da IO aos quais cada trecho se relaciona. Em razão de sua estruturação, os referidos documentos foram analisados, tendo como unidades de contexto suas seções e subseções ou seus itens da forma individual, conforme a possibilidade de individualização de cada um. Assim, na Política de Inteligência da PMPR, as seções referentes ao “Cenário de Aplicação” e às “Principais Ameaças” foram consideradas como um todo, enquanto as seções referentes aos “Pressupostos”, aos “Objetivos” e às “Diretrizes” foram analisadas em relação a cada item que as compõem. Já na Estratégia de Inteligência do SIPOM, “Missão”, “Visão”, “Valores”, “Ambiente Estratégico” e “Ameaças” foram considerados como um todo, enquanto “Oportunidades”, “Eixos Estruturantes” e “Objetivos Estratégicos” foram analisados a partir de seus itens.

QUADRO 9 – ANÁLISE DA POLÍTICA DE INTELIGÊNCIA DA PMPR

(continua)

TRECHO	MEMÓRIA	COGNIÇÃO	RACIOCÍCIO	APRENDIZADO	COMUNICAÇÃO
CENÁRIO DE APLICAÇÃO		X			
PRESSUPOSTOS					
Legalidade		X	X		
Atividade de Estado de caráter permanente			X		
Assessoramento oportuno			X		X
Profissionalismo				X	
Especialização				X	
Ética			X		
Abrangência		X	X		
Gestão estratégica			X		
Integração		X			X
PRINCIPAIS AMEAÇAS		X			
OBJETIVOS DA INTELIGÊNCIA PRATICADA NA PMPR					
Proporcionar assessoramento útil e oportuno aos usuários no âmbito da PMPR		X	X		
Subsidiar a efetivação do Plano Estadual de Inteligência de Segurança Pública			X		
Identificar fatos ou situações que possam resultar em ameaças, riscos ou oportunidades		X			
Fortalecer o SIPOM, por meio de uma adequada, tempestiva e			X		X

QUADRO 9 – ANÁLISE DA POLÍTICA DE INTELIGÊNCIA DA PMPR

(conclusão)

TRECHO	MEMÓRIA	COGNIÇÃO	RACIOCÍCIO	APRENDIZADO	COMUNICAÇÃO
doutrinária explicitação das atividades de inteligência desenvolvidas					
Conscientizar a sociedade e os poderes constituídos acerca da importância da Atividade de Inteligência praticada na PMPR					X
Proteger a Atividade de ISP e seus ativos, em especial os seus profissionais			X		
DIRETRIZES					
Produzir conhecimento para o enfrentamento da criminalidade organizada e violenta		X	X		
Aperfeiçoar as inteligências cibernética e de sinais	X	X		X	
Fomentar a integração no âmbito do SIPOM		X			X
Subsidiar ações de preservação da ordem pública, da incolumidade das pessoas, do patrimônio e do meio ambiente		X	X		X
Promover o respeito aos direitos humanos			X		
Garantir proteção aos profissionais de inteligência.			X		
Fomentar o intercâmbio com outros sistemas e subsistemas de inteligência		X		X	X
Fomentar a pesquisa em inteligência de segurança pública				X	
Promover uma cultura de ciência de dados	X	X	X	X	X
Garantir os meios adequados para uso das instalações, equipamentos, armamentos e viaturas no âmbito do SIPOM			X		
Estimular a produção de conhecimento voltada para a prevenção e resposta a situações de emergência e desastres		X		X	
TOTAL DE CÓDIGOS	2	14	16	7	8

FONTE: O autor (2023).

QUADRO 10 – ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE INTELIGÊNCIA DO SIPOM

(continua)

TRECHO	MEMÓRIA	COGNIÇÃO	RACIOCÍCIO	APRENDIZADO	COMUNICAÇÃO
MISSÃO DO SIPOM			X		
VISÃO DO SIPOM			X		
VALORES DO SIPOM			X		
AMBIENTE ESTRATÉGICO		X			
AMEAÇAS		X			
OPORTUNIDADES					
Ampliação da prevenção da criminalidade					
Cooperação de nível regional e internacional				X	X
Projeção positiva da imagem da PMPR					X
DESAFIOS					
Fortalecimento da integração das agências do SIPOM					
Conscientização do público interno da PMPR sobre a atividade de ISP					X
Consolidação da atuação especializada				X	

QUADRO 10 – ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE INTELIGÊNCIA DO SIPOM

(continuação)

TRECHO	MEMÓRIA	COGNIÇÃO	RACIOCÍCIO	APRENDIZADO	COMUNICAÇÃO
Estímulo à formação e capacitação de pessoal em ISP					
Disseminação da cultura doutrinária de ISP no SIPOM	X			X	X
Ampliação da cultura de gestão estratégica em todos os níveis do SIPOM		X	X		
Promoção do uso da ciência de dados na produção de conhecimento	X	X	X	X	X
Reequipamento das agências			X		
Fortalecimento da segurança das comunicações e informações	X		X		X
Subsídio às ações de policiamento ostensivo		X	X		X
EIXOS ESTRUTURANTES					
Integração		X		X	X
Profissionalização				X	
Tecnologia e infraestrutura	X		X		X
Segurança pública	X	X	X	X	X
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					
Aprimorar os processos e protocolos para comunicação e intercâmbio de dados e conhecimento		X			X
Padronizar documentos e formas de transmissão	X				X
Criar núcleos de análise de inteligência financeira no Centro de Inteligência e nas Agências Regionais de Inteligência		X	X		
Disseminar a cultura de atuação em ISP nas dimensões estratégica, tática e operacional em todas as agências do SIPOM, em todos os níveis, consoante as atribuições das unidades a que estejam vinculadas					X
Promover a inserção da normativa interna, nos limites de suas condições de acesso, nos planos de disciplina de inteligência dos cursos de formação da PMPR				X	X
Divulgar aos policiais com competência para tomada de decisão as questões pertinentes sobre atividade de ISP					X
Enfatizar a importância da dedicação exclusiva à atividade de ISP dos profissionais do SIPOM			X		
Criar mecanismos para redução da rotatividade de profissionais no Sistema			X		
Promover cursos de ISP				X	
Incentivar a participação dos profissionais do SIPOM em cursos em outras instituições no Brasil e em outros países				X	
Estimular a cultura de produção científica de ISP				X	
Promover capacitação no estudo da Doutrina de Emprego do SIPOM				X	
Fomentar o conhecimento completo das normativas que balizam a atividade de ISP aos integrantes do SIPOM				X	
Eliminar os processos de trabalho baseados em escalas de serviço periódicas em benefício de um modelo voltado para métodos e objetivos de inteligência		X	X		
Realizar o mapeamento e gerenciamento de processos de todos os níveis no SIPOM		X			
Incentivar a atuação segundo planos de inteligência			X		
Estimular uma cultura de gestão de projetos			X		
Promover o acompanhamento sistemático de indicadores de resultado, desempenho e impacto das atividades do SIPOM		X			

QUADRO 10 – ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE INTELIGÊNCIA DO SIPOM

(conclusão)

TRECHO	MEMÓRIA	COGNIÇÃO	RACIOCÍNIO	APRENDIZADO	COMUNICAÇÃO
Recrutar profissionais com habilidades necessárias à atuação com ciência de dados			X	X	
Estimular uma cultura de produção de conhecimento baseado em ciência de dados	X	X	X	X	X
Capacitar pessoal para atuação com ciência de dados				X	
Fomentar a criação de laboratório de extração telemática no Centro de Inteligência e nas Agências Regionais de Inteligência	X	X	X	X	X
Desenvolver projetos de reequipamento das agências do SIPOM			X		
Promover pesquisa e desenvolvimento de soluções			X	X	
Segregar o tráfego de internet utilizada no Sistema para um canal exclusivo do SIPOM em relação à PMPR	X				X
Segregar as redes locais das agências e sistemas de arquivos virtuais da rede comum das Unidades a que estão vinculadas	X				X
Estabelecer temas prioritários para produção de conhecimentos referente às ameaças definidas na Política de Inteligência da PMPR		X	X		
Aprimorar os processos de acompanhamento sistemático das ameaças definidas na Política de Inteligência da PMPR		X			
Criar protocolos para atuação em eventos de crise			X		
Aprimorar os instrumentos de acompanhamento em tempo real e difusão de informações e conhecimento sobre situações de interesse da segurança pública		X			X
TOTAL DE CÓDIGOS	10	18	24	19	21

FONTE: O autor (2023).

Conforme pode se observar no Quadro 9, a Política de Inteligência da PMPR (PARANÁ, 2021d) possui vários trechos relacionados ao Raciocínio e à Cognição Organizacionais. Em razão de seu caráter estratégico, em relação ao **Raciocínio Organizacional** verifica-se a existência de elementos voltados ao pensamento estratégico, ao pensamento sistêmico, à resolução de problemas e à tomada de decisões. A **Cognição Organizacional** revela-se em aspectos relacionados à busca e coleta de dados e informações, à sua análise e processamento, à análise e percepção do ambiente, à identificação de padrões e à integração de informações.

A Estratégia de Inteligência do SIPOM (PARANÁ, 2021c), por sua vez, conforme pode ser verificado no Quadro 10, traz em seu conteúdo elementos relacionados ao Raciocínio, à Comunicação, ao Aprendizado e à Cognição. De forma semelhante à Política de Inteligência, o **Raciocínio Organizacional** decorre da existência de elementos pertinentes ao pensamento estratégico, ao pensamento sistêmico, à resolução de problemas e à tomada de decisões. A **Cognição**

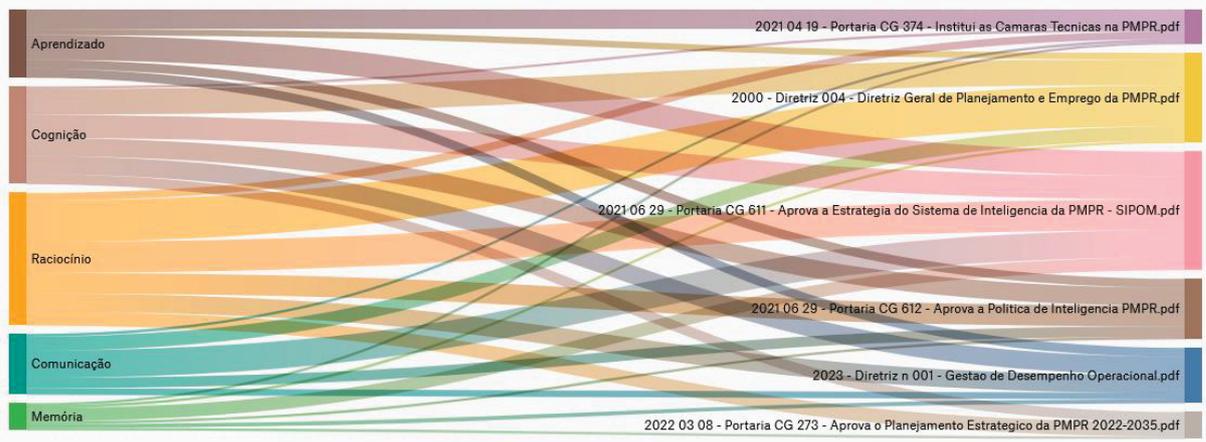
Organizacional, por sua vez, é verificada em elementos sobre a busca e coleta, a análise e o processamento de dados e informações, à análise e percepção do ambiente, à identificação de padrões e à integração de informações.

A **Comunicação Organizacional** é verificada em razão de elementos relacionados, sobretudo, ao estabelecimento de fluxos informacionais formais, visando à disseminação de informações dentro do sistema e entre outros órgãos de inteligência.

O **Aprendizado Organizacional**, por sua vez, é observado em elementos relacionados à capacitação e especialização (conhecimento, lições aprendidas e institucionalização) e, de forma semelhante ao verificado em relação à Comunicação Organizacional, à integração entre seus órgãos (distribuição de informação e integração).

Somando-se os resultados de todos os documentos analisados, verifica-se que a PMPR possui normas internas relacionadas ao policiamento com forte presença de elementos relacionados ao Raciocínio e à Cognição, os quais representam, respectivamente, 30% e 26% do total de elementos analisados e codificados, conforme pode ser observado no gráfico constante na Figura 3:

FIGURA 3 – CORRESPONDÊNCIA DOS ELEMENTOS DA IO COM AS NORMAS ANALISADAS



FONTE: O autor (2023).

A partir da base teórica da presente pesquisa e dos resultados da pesquisa documental, verifica-se que o Raciocínio Organizacional proporciona à instituição recursos que lhe auxiliam nos processos de tomada de decisões, de resolução de problemas e no estabelecimento de linhas de ação, bem como na definição de

indicadores e metas para avaliação (FERRO JÚNIOR, 2007; MATSUDA, 1992; MORESI; LOPES, 2012; MÜLLER; CASTILHO JÚNIOR, 2012).

A Cognição Organizacional possibilita à organização a compreensão de seu ambiente de atuação (MATSUDA, 1992; MORESI; LOPES, 2012; MÜLLER; CASTILHO JÚNIOR, 2012; NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2015), bem como dos processos relacionados à busca e coleta, processamento, análise, síntese e integração de informações (MORESI; LOPES, 2012).

O Aprendizado Organizacional revelou-se nos elementos relacionados, especialmente a partir das lições aprendidas pela organização (MORESI; LOPES, 2012), à criação do conhecimento (HUBER, 1991; MORESI; LOPES, 2012) e sua integração e institucionalização (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; ZAPPA; ROBINS, 2016) e, conseqüente distribuição da informação (DAÑA; CAPUTO; RÁČEK, 2020; HUBER, 1991).

Em que pese a menor incidência de aspectos normativos relacionados à Memória Organizacional e à Comunicação Organizacional, destaca-se que a simples existência e disponibilização de tais documentos aos policiais militares revela a relação com tais elementos. A primeira pode ser observada nas questões referentes ao armazenamento, preservação, recuperação e utilização desses documentos (ANTUNES; PINHEIRO, 2020; MATSUDA, 1992; MORESI; LOPES, 2012). A segunda, por sua vez, observa-se no fato de que a disponibilização de tais documentos na intranet corporativa representa o estabelecimento de uma comunicação formal (MORESI; LOPES, 2012), para o acesso e disseminação (MÜLLER; CASTILHO JÚNIOR, 2012) dos conhecimentos neles contidos.

4.2 ENTREVISTAS

Conforme roteiro previamente estabelecido (Apêndice B), foram formuladas dezoito questões com o objetivo de identificar a existência dos elementos da IO (memória organizacional, cognição organizacional, raciocínio organizacional, aprendizado organizacional e comunicação organizacional) nas práticas organizacionais da PMPR.

Em razão das atribuições específicas dos diferentes setores da PMPR a serem pesquisados, as perguntas foram distribuídas de acordo com a sua pertinência com o referido setor. Assim, a 3ª Seção do Estado-Maior (PM/3) foi

contemplada com a totalidade das questões (18), a Diretoria de Inteligência (DINT) com oito (8) questões, a Diretoria de Ensino e Pesquisa (DEP) com cinco (5) questões e a Diretoria de Desenvolvimento Tecnológico e Qualidade (DDTQ) com três (3) questões, dentre as inicialmente formuladas. Por se tratar de entrevista semiestruturada, na medida em que eram desenvolvidas as questões e as respectivas respostas, eventualmente, surgiram outras questões, sendo que a transcrição da íntegra das perguntas e respostas consta no Apêndice C.

Da entrevista com representante da Diretoria de Inteligência (DINT), verificou-se que o Sistema de Inteligência de Polícia Militar (SIPOM) possui, definidos por meio de normas e planos, como o Plano de Inteligência (PLANINT) e o Plano de Busca, quais dados e informações devem ser coletados para o assessoramento ao processo decisório, denominados Objetivos de Inteligência de Segurança Pública (OISP), quais são os órgãos responsáveis por essa coleta e a forma em que esses dados serão processados e analisados, conforme trechos abaixo:

Vai ter documentos reguladores, que regulam a atividade do SIPOM e que vão regular quais tópicos de interesse da corporação, definidos pelo Comandante-Geral, pelo Diretor de Inteligência, quais tópicos, que são traduzidos na inteligência como objetivos de inteligência de segurança pública devem ser monitorados. (ENTREVISTADO 1)

[...] para cada OISP vai ser definido pela Diretoria de Inteligência, através do PLANINT, Planos de Busca, que é um termo técnico. Aí no Plano de Busca vai ser desdobrado a maneira como se monitorar os dados, processá-los, traduzi-los em documento de assessoramento e o que fazer também, a posteriori, se vai ter que reiniciar o ciclo, se vai ser uma situação que vai arquivada, registrada em banco de dados e arquivada e vai ser útil em outro momento. (ENTREVISTADO 1)

Além disso, verificou-se que a referida diretoria possui, em sua estrutura, uma subseção responsável pela inteligência estratégica, a qual realiza, com base em todo o conhecimento produzido pelo SIPOM, prospecções e estimativas relacionadas à possíveis evoluções futuras relacionadas a determinados objetivos de caráter estratégico.

Em relação à **comunicação**, verificou-se que as informações do Sistema de Inteligência podem ser transmitidas tanto por meio do canal técnico, ou seja, de forma direta, entre as Agências de Inteligência, quanto por meio do canal hierárquico, ou seja, por meio dos diferentes níveis de comando existentes entre o

emissor e destinatário da comunicação. Fora do SIPOM, mas ainda dentro da PMPR, como, por exemplo, do SIPOM para o elemento operacional ostensivo, verificou-se que a comunicação se dá, em sua maioria, de maneira informal, podendo, em alguns casos, por meio do Comando da respectiva Unidade, ser formalizado, conforme pode ser verificado no trecho a seguir, extraído da entrevista:

[...] Em tese, se o sistema de inteligência, se ele for elaborar um documento, ele é direcionado ao Comandante da Unidade e é o Comandante da Unidade que vai externalizar aquilo através da conveniência ou dos ritos que ele estabelecer. Se houver essa comunicação entre um profissional de inteligência e um policial operacional, um policial “da ponta”, vai se dar de maneira informal. [...] Mas em tese, quando a gente fala de canais formais não há uma, não tem como o sistema de inteligência mesmo, a Diretoria de Inteligência, fazer um relatório e entregar na mão de um policial que está na rua. Deve entregar através do canal de comando hierárquico. (ENTREVISTADO 1)

Externamente à PMPR, a comunicação do SIPOM com outros órgãos de segurança pública deve se dar por intermédio da DINT, podendo, em alguns casos, por conveniência e oportunidade, ser realizada a comunicação de forma direta por parte de alguma agência do SIPOM com o órgão externo, devendo, posteriormente, tal comunicação ser informada à referida diretoria.

Por fim, em relação à comunicação com a população em geral, o SIPOM recebe informações por intermédio de sistemas governamentais externos à PMPR, como o Disque-Denúncia 181 e o SIGO (Sistema Integrado de Gestão de Ouvidorias).

Os elementos da IO identificados na entrevista com o representante da DINT, podem ser verificados no Quadro 11:

QUADRO 11 – ANÁLISE DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DA DIRETORIA DE INTELIGÊNCIA

(continua)

PERGUNTA	MEMÓRIA	COGNIÇÃO	RACIOCÍCIO	APRENDIZADO	COMUNICAÇÃO
Como se dá o acesso, pelos profissionais atuantes na execução do policiamento, a dados e informações referentes ao seu ambiente de atuação?	X				X
De que forma ocorre e qual setor é responsável pela busca e coleta de dados e informações acerca de fatores ambientais, internos e externos, que influenciam as atividades da		X	X		

QUADRO 11 – ANÁLISE DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DA DIRETORIA DE INTELIGÊNCIA

(conclusão)

PERGUNTA	MEMÓRIA	COGNIÇÃO	RACIOCÍCIO	APRENDIZADO	COMUNICAÇÃO
organização?					
Existe definição acerca de quais dados e informações devem ser buscados e coletados? Se sim, descreva.		X	X		
De que forma é realizado o processamento de dados e informações, visando a elaboração de documentos que assessorem o planejamento e a execução operacionais?		X			
São realizadas análises de tendências ou de cenário a respeito de questões relacionadas ou que influenciem a atividade operacional da organização? Se sim, descreva.		X	X		
Existe canal de comunicação para que o público externo possa repassar à organização informações úteis ao planejamento e à execução das atividades operacionais? Se sim, como ele funciona?					X
De que forma ocorre o fluxo de comunicação entre setores que apresentam relação de subordinação hierárquica? De que forma ocorre o fluxo de comunicação entre setores que não apresentam relação de subordinação hierárquica?					X
E para fora do sistema, como que ocorre a comunicação? Existe algum fluxo estabelecido, formal, da comunicação do SIPOM para fora e vice-versa?					X
Em relação a comunicação do sistema de inteligência para o elemento operacional, da atividade operacional ostensiva, existe alguma padronização em termos de modelo de documento que o sistema de inteligência pode produzir para assessorar o policiamento?		X	X		X
TOTAL	1	5	4	0	5

FONTE: O autor (2023).

A segunda entrevista foi realizada com representante da DDTQ (Entrevista 2), o qual relatou que os bancos de dados e sistemas utilizados pela PMPR, como o Boletim de Ocorrência Unificado (BOU) e os sistemas administrativos, são, em sua imensa maioria (90%) armazenados nos servidores da CELEPAR (Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná).

O acesso a esses sistemas se dá de forma direta pelo policial, havendo, contudo, níveis de acesso de acordo com a função desempenhada pelo policial. Esses sistemas podem ser geridos ou alimentados pela própria PMPR, como o Boletim de Ocorrência Unificado (BOU), o Boletim de Acidente de Trânsito, os autos de infração de trânsito e os relatórios administrativos, ou integrações com sistemas administrados por outros órgãos, como o DETRAN (informações de veículos e condutores), o Poder Judiciário (informações processuais) e a Polícia Civil (dados de

identificação), além de convênios com empresas privadas para acesso, por exemplo, a sistemas de câmeras com reconhecimento de placas de veículos instalados em estacionamentos de estabelecimentos comerciais.

Finalizando a entrevista com o representante da DDTQ, verificou-se que, atualmente, a análise e o processamento dos dados com o objetivo de subsidiar o planejamento operacional se dá de forma automática, por meio do Sistema de Atendimento e Despacho de Emergência (SADE), o qual, com base nos dados estatísticos, elabora a programação operacional, direcionando as equipes policiais aos locais em que há maior necessidade de policiamento, conforme se verifica no seguinte trecho:

Hoje nós fazemos ele de forma automatizada, ou seja, então eu analiso o meu sistema através do CAPEGEO, onde que aconteceu o maior incidência repetitiva de uma determinada ação, então eu vou atuar em cima de roubo a veículos. “Onde que aconteceu?” “Aconteceu nessa área.” Automaticamente o sistema me extrai em um tipo de dado, eu insiro no sistema chamado SADE, esse sistema recebe essas informações e cria automaticamente uma programação operacional para aquela área que tem maior incidência. E quando eu vou alocar uma guarnição para ela trabalhar junto com uma equipe, uma equipe policial, ao que ele entrar no serviço ele vai colocar o número daquela atividade no dia e o sistema automaticamente vai falar “você tem que policiar dentro dessa área a fim de diminuir o crime nesse local.” (ENTREVISTADO 2)

Os elementos da IO identificados na entrevista com o representante da DDTQ, podem ser verificados no Quadro 12:

QUADRO 12 – ANÁLISE DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DA DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO E QUALIDADE

(continua)

PERGUNTA	MEMÓRIA	COGNIÇÃO	RACIOCÍCIO	APRENDIZADO	COMUNICAÇÃO
De que forma a organização armazena os dados e informações referentes às suas atividades operacionais?	X				
Em que tipos de sistemas são armazenados e que tipos de informações são armazenadas?	X				
De que forma e com que periodicidade é realizada a divulgação de dados e informações relevantes aos setores responsáveis pelo planejamento e execução das atividades operacionais?	X				X

QUADRO 12 – ANÁLISE DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DA DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO E QUALIDADE

(conclusão)

PERGUNTA	MEMÓRIA	COGNIÇÃO	RACIOCÍCIO	APRENDIZADO	COMUNICAÇÃO
Poderia exemplificar alguma dessas principais aplicações e que tipo de dados que elas retornam para ele?	X	X	X		X
TOTAL	4	1	1	0	2

FONTE: O autor (2023).

A terceira entrevista foi realizada com representante da 3ª Seção do Estado-Maior (PM/3), o qual, inicialmente e corroborando com o representante da DDTQ, relatou que a instituição passa por uma transição de um sistema de planejamento que requer alimentação manual dos dados para o SADE, que, conforme já mencionado, realiza as análises de dados de forma automática, conforme se verifica no seguinte trecho da entrevista:

Nós estamos em uma fase de transição agora, que trata justamente da transição de um sistema chamado SISGCOP, que é onde nós temos uma alimentação dele de forma manual pelas unidades operacionais, pelas unidades de nível de planejamento tático, que a cada operação coloca os resultados operacionais dessas atividades nesse sistema. A transição está acontecendo justamente para o sistema SADE, que agora ele atua com inteligência artificial e a gente consegue mensurar todos os boletins de ocorrência realizados em determinada área e todas as ações operacionais tomadas em determinada área, também, elas retroalimentam o sistema de forma inteligente. (ENTREVISTADO 3)

As informações são analisadas em nível estratégico pela Seção de Operações, atualmente integrante da estrutura organizacional da PM/3, a qual demanda os níveis táticos e operacionais que realizem o planejamento e a execução de operações voltadas a reduzir os índices criminais identificados.

Além da Seção de Operações, também foi criada recentemente a Seção de Análise Criminal e a Câmara Técnica de Análise Criminal, as quais realizam análises com o objetivo de identificar e compreender os fatores relacionados ao aumento ou à diminuição da criminalidade, com o objetivo de direcionar o policiamento. Além disso, algumas dessas informações são disponibilizadas aos policiais que atuam na atividade fim.

No que se refere a quais dados e informações são de interesse da instituição coletar e analisar, verifica-se que a PMPR somente definiu quais índices devem ser observados recentemente, por meio do Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035 e da Diretriz de Gestão de Desempenho Operacional. Da mesma forma, verificou-se que as práticas voltadas à resolução e prevenção de problemas também são bastante recentes e decorrentes do Planejamento Estratégico recém estabelecido, bem como a definição de indicadores voltados a mensurar os resultados operacionais se deu a partir da Diretriz de Gestão de Desempenho Operacional, conforme trecho a seguir:

Em 2022, final de 2022 para início de 2023 nós estávamos trabalhando algumas questões voltadas ao planejamento estratégico da Corporação e também vislumbramos que nós não tínhamos uma total gestão operacional da Corporação. Nós víamos índices, sabíamos o que nós deveríamos atacar, mas nós não tínhamos uma estratégia bem definida para atacar isso. E com base nessas informações, com a criação da Câmara Técnica recente também, a gente passou a trabalhar melhor essas informações e criou uma diretriz que trata da gestão do desempenho operacional e ali nós estabelecemos alguns dos indicadores relacionados, inclusive, com o Plano Estratégico da Corporação, com o Plano Estratégico de segurança pública nacional e o Plano Estratégico, também, estadual de segurança pública e defesa social. (ENTREVISTADO 3)

Em termos de análise de dados, foi estabelecida pela Câmara Técnica de Análise Criminal a metodologia para processamento e análise de dados voltados ao planejamento operacional, sendo a mesma automatizada por um sistema de BI (*business intelligence*).

No que se refere à análise de cenários, verifica-se que a PM/3 está buscando desenvolver metodologias para esse fim, buscando conhecimentos de outros Estados, como São Paulo, Santa Catarina, Minas Gerais e Goiás.

No tocante à capacitação, verifica-se que a organização tem interagido com outras corporações de outros Estados, buscando conhecimentos por meio do envio de profissionais, tanto para realizar, quanto para ministrar cursos nessas organizações. Internamente, está em fase de implementação a realização do denominado treinamento policial básico, o qual consistirá em duas capacitações por ano voltadas à atualização de conhecimentos dos policiais já formados.

Quanto à melhoria de processos, o entrevistado relatou que, por meio dos estudos de situação, são os principais problemas ocorridos na organização, resultando em mudanças de procedimentos e realização de capacitações. Além

disso, a partir da criação da Diretoria de Projetos em 2022, a organização passou a contar com bancos de projetos voltados à atividade operacional.

Em relação à comunicação com a população, verifica-se que a PMPR recebe informações desta, de forma direta por meio dos diferentes canais de comunicação, como o numeral telefônico 190, o aplicativo 190 e os canais de ouvidoria, bem como, o Estado, por intermédio da Secretaria de Estado da Segurança Pública, repassa informações relacionadas aos indicadores criminais à população, por meio de relatórios anuais.

Finalizando a entrevista com o representante da PM/3, verificou-se que, internamente, a comunicação entre os diferentes setores envolvidos no planejamento operacional pode se dar por meio dos canais hierárquicos, passando por todos os escalões envolvidos, ou, de forma direta, por meio de canal técnico, diretamente entre as seções de planejamento das Unidades.

Os elementos da IO identificados na entrevista com o representante da PM/3, podem ser verificados no Quadro 13:

QUADRO 13 – ANÁLISE DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DA 3ª SEÇÃO DO ESTADO-MAIOR

(continua)

PERGUNTA	MEMÓRIA	COGNIÇÃO	RACIOCÍNIO	APRENDIZADO	COMUNICAÇÃO
De que forma a organização armazena os dados e informações referentes às suas atividades operacionais?	X	X	X		
De que forma e com que periodicidade é realizada a divulgação de dados e informações relevantes aos setores responsáveis pelo planejamento e execução das atividades operacionais		X	X		
Como se dá o acesso, pelos profissionais atuantes na execução do policiamento, a dados e informações referentes ao seu ambiente de atuação?		X	X		X
De que forma ocorre e qual setor é responsável pela busca e coleta de dados e informações acerca de fatores ambientais, internos e externos, que influenciam as atividades da organização?		X			
Existe definição acerca de quais dados e informações devem ser buscados e coletados? Se sim, descreva.		X	X		
De que forma é realizado o processamento de dados e informações, visando a elaboração de documentos que assessorem o planejamento e a execução operacionais?		X	X		
São realizadas análises de tendências ou de cenário a respeito de questões relacionadas ou que influenciem a atividade operacional da organização? Se sim, descreva.		X			

QUADRO 13 – ANÁLISE DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DA 3ª SEÇÃO DO ESTADO-MAIOR

(conclusão)

PERGUNTA	MEMÓRIA	COGNIÇÃO	RACIOCÍO	APRENDIZADO	COMUNICAÇÃO
Quais são as regras e rotinas que norteiam os processos voltados à prevenção e à resolução de problemas organizacionais relacionados ou com repercussão na atividade operacional?				X	
A organização possui processos estabelecidos para a captura de conhecimentos individuais (tácitos), visando à sua formalização (conversão em conhecimento explícito)? Se sim, descreva como ocorre.				X	
Existe alguma prática de orientação e acompanhamento a novos profissionais por profissionais mais experientes? Se sim, descreva essas práticas.			X	X	
A organização possui processos que lhe possibilitam analisar situações ocorridas, no sentido de promover a melhoria de práticas e procedimentos operacionais? Se sim, descreva esses processos.			X	X	
Existem bancos de dados de projetos ou planejamentos que tenham apresentado bons resultados operacionais? Se sim, descreva.			X	X	
Existem indicadores definidos para mensurar os resultados operacionais? São estabelecidas metas em relação a esses indicadores?			X		
Existe canal de comunicação para que o público externo possa repassar à organização informações úteis ao planejamento e à execução das atividades operacionais? Se sim, como ele funciona?					X
De que forma ocorre o fluxo de comunicação entre setores que apresentam relação de subordinação hierárquica? De que forma ocorre o fluxo de comunicação entre setores que não apresentam relação de subordinação hierárquica?					X
TOTAL	1	7	9	5	3

FONTE: O autor (2023).

A quarta e última entrevista foi com representante da Diretoria de Ensino e Pesquisa (DEP) o qual, corroborando com o representante da PM/3, relatou o envio de policiais militares para a realização de cursos em outras instituições, inclusive em outros países, os quais, após retornarem, ficam responsáveis pela multiplicação do conhecimento adquirido.

Em relação ao acompanhamento de novos profissionais por profissionais mais experientes, o entrevistado relatou que é realizado nos estágios decorrentes do Curso de Formação de Praças (CFP) e do Curso de Formação de Oficiais (CFO),

mas que há certa carência em relação ao preparo dos policiais mais experientes que acompanharão os estagiários.

Em termos de melhoria de práticas e procedimentos, relatou que ainda é muito recente e que a Gestão pela Qualidade seria de competência da DDTQ, mas que em sua seção, por ser nova e, em razão disso, ter “herdado” processos de outros setores, tem buscado implementar uma cultura de Gestão de Processos.

No tocante ao processo de planejamento de ensino da PM, disse que a DEP tem buscado inserir no Plano Anual de Instruções assuntos que devem ser de conhecimento massivo, mas que tem dificuldade em identificar o “dono” do curso, ou seja, alguém que se interesse em organizar e levar o curso adiante.

Por fim, em relação a existência de plano e projetos que tenham apresentado bons resultados, o entrevistado relatou que, na área de ensino da PMPR, as informações, atualmente, estão dispersas em três sistemas não integrados e que está em estudo a institucionalização de um sistema único, desenvolvido em Maringá e que tem apresentado bons resultados, para centralizar as informações relacionadas ao ensino.

Os elementos da IO identificados na entrevista com o representante da DEP, podem ser verificados no Quadro 14:

QUADRO 14 – ANÁLISE DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DA DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA

(continua)

PERGUNTA	MEMÓRIA	COGNIÇÃO	RACIOCÍCIO	APRENDIZADO	COMUNICAÇÃO
A organização possui processos estabelecidos para a captura de conhecimentos individuais (tácitos), visando à sua formalização (conversão em conhecimento explícito)? Se sim, descreva como ocorre.				X	
A instituição possui parceria com outras instituições congêneres, visando a capacitação de seus profissionais? Se sim, com quais e em que áreas?				X	
Existe alguma prática de orientação e acompanhamento a novos profissionais por profissionais mais experientes? Se sim, descreva essas práticas.				X	
A organização possui processos que lhe possibilitam analisar situações ocorridas, no sentido de promover a melhoria de práticas e procedimentos operacionais? Se sim, descreva esses processos.			X	X	
Em termos institucionais, o processo de planejamento de ensino da PM, ele passa por uma análise de quais são as			X	X	

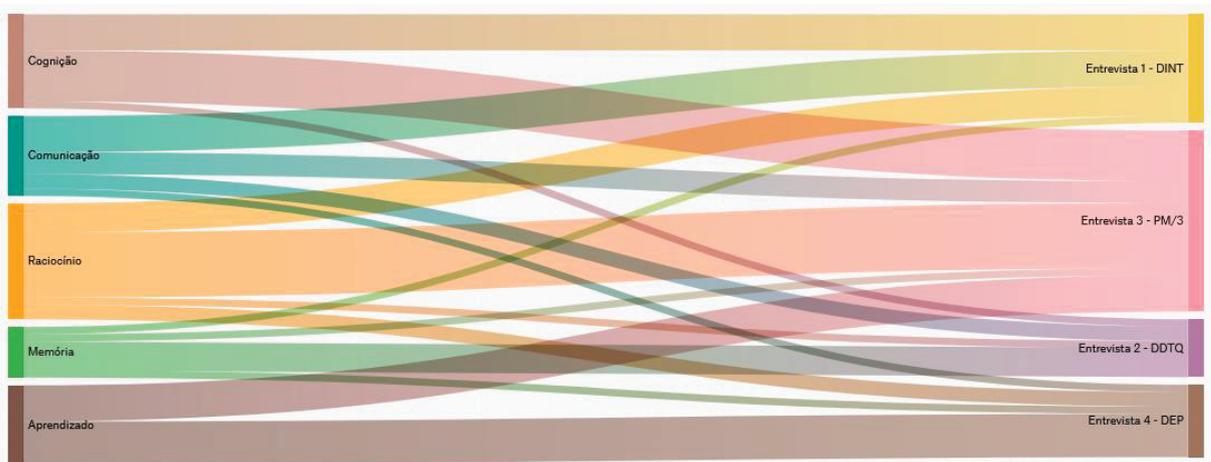
QUADRO 14 – ANÁLISE DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DA DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA

PERGUNTA	(conclusão)				
	MEMÓRIA	COGNIÇÃO	RACIOCÍNIO	APRENDIZADO	COMUNICAÇÃO
principais carências que a instituição tem?					
Existem bancos de dados de projetos ou planejamentos que tenham apresentado bons resultados operacionais? Se sim, descreva.	X			X	X
TOTAL	1	0	2	6	1

FONTE: O autor (2023).

Assim, verifica-se que foram identificados nas entrevistas realizadas a existência de práticas organizacionais relacionadas a todos os elementos da IO, com maior ênfase ao raciocínio e à cognição, os quais, juntos, representam 50% do total, seguidos pelo aprendizado e pela comunicação (19% cada) e, por último, a memória organizacional (12%), conforme pode ser verificado no gráfico constante na Figura 4:

FIGURA 4 – CORRESPONDÊNCIA DOS ELEMENTOS DA IO COM AS ANÁLISES DA ENTREVISTAS



FONTE: O autor (2023).

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir dos dados coletados e analisados na pesquisa documental e nas entrevistas e com base no arcabouço teórico que fundamenta a presente pesquisa, verificou-se que a Polícia Militar do Paraná possui normas que dão sustentação aos

elementos da IO em seus processos relacionados ao planejamento e à execução do policiamento, sobretudo com a edição de diversas normas internas a partir do ano de 2019.

Em relação à **Memória Organizacional**, verificou-se, conforme já mencionado, que a própria existência e disponibilização de tais documentos a todos os profissionais, indica a presença desse elemento da IO. Além disso, conforme verificado nas entrevistas, notadamente com representante da DDTQ, os dados referentes às atividades operacionais realizadas pela instituição, como Boletins de Ocorrência e relatórios de serviço, bem como dados oriundos de outras instituições e que são necessários ao desempenho das atividades operacionais, como dados de antecedentes criminais e de condutores e veículos, são disponibilizados aos policiais militares, com níveis de acesso relacionados à função desempenhada.

Conforme verificado na base teórica que fundamenta a presente pesquisa, a Memória Organizacional, além de promover a retenção do conhecimento organizacional, visando sua recuperação e uso, possibilita que conhecimentos passados sejam utilizados como subsídios à tomada de decisão e adoção de ações no presente (MORESI; LOPES, 2012), bem como evita a perda de conhecimentos adquiridos por meio da experiência (ANTUNES; PINHEIRO, 2020; FERRO JÚNIOR, 2007), além de contribuir para o processo de tomada de decisões, na medida em que enriquece o acervo de informações e conhecimentos e permite sua utilização de forma oportuna (TAVARES; CASTILHO JUNIOR, 2018).

A **Cognição Organizacional** foi verificada, em termos normativos, especialmente no Plano Estratégico 2022-2035 e na Diretriz de Gestão do Desempenho Operacional. Em termos de práticas organizacionais, verificou-se nas entrevistas, que a Diretoria de Inteligência (DINT), por intermédio do Sistema de Inteligência da Polícia Militar (SIPOM), possui significativa atuação nesse componente, notadamente em razão de suas atribuições relacionadas à busca e coleta de dados e informações voltadas à compreensão do ambiente de atuação da organização, à realização de análises e diagnósticos, bem como pela previsão de metodologia própria para o processamento e integração dessas informações. Nessa área, a Política de Inteligência da Polícia Militar do Paraná e a Estratégia de Inteligência do SIPOM são normas basilares que norteiam toda essa atuação.

Com a componente da Cognição Organizacional, a organização pode estabelecer novas práticas, visando oportunidades futuras, a partir da percepção

dos ambientes interno e externo e com base em experiências passadas (MÜLLER; CASTILHO JÚNIOR, 2012). Além disso, pode ser vista como a principal habilidade que a organização possui para a redução do nível de incerteza ambiental, sendo, portanto, uma habilidade que proporciona inteligência, autonomia, aprendizagem e gestão do conhecimento aos indivíduos, grupos e organizações (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2015).

O **Raciocínio Organizacional**, conforme já citado, foi verificado, inicialmente, na existência de diretrizes e Procedimentos Operacionais Padrão (POP), os quais apresentam modelos da tomada de decisão, estabelecimento de linhas de ação e resolução de problemas. Além disso, observou-se forte presença desse elemento na Diretriz Geral de Planejamento e Emprego, no Plano Estratégico 2022-2035 e na Diretriz de Gestão do Desempenho Operacional, especialmente em razão de tais instrumentos preverem regras e procedimentos, bem como estabelecerem metas e indicadores. Nas práticas organizacionais, verificou-se forte atuação da 3ª Seção do Estado-Maior nesse componente, em razão de suas competências relacionadas ao planejamento estratégico, ao estabelecimento de indicadores e metas e à padronização de procedimentos operacionais, bem como do SIPOM.

Nesse sentido, o Raciocínio Organizacional é caracterizado pela tomada de decisões em torno de linhas de ação conhecidas, utilizando informações e recursos disponíveis, com base em regras, procedimentos, metáforas, associações, entre outros, visando prever e resolver situações e problemas organizacionais (FERRO JÚNIOR, 2007; MATSUDA, 1992; MORESI; LOPES, 2012; MÜLLER; CASTILHO JÚNIOR, 2012), por meio da identificação das alternativas disponíveis e da previsão e avaliação de suas consequências, com base nos objetivos organizacionais (MORESI; LOPES, 2012).

O **Aprendizado Organizacional**, em termos normativos, foi observado na portaria que instituiu as Câmaras Técnicas na corporação, em razão de sua atuação acerca de lições aprendidas e institucionalização de conhecimentos. Na prática, observou-se a atuação nesse componente, tanto da 3ª Seção do Estado-Maior, como responsável pela elaboração da doutrina de atuação da instituição e pela coordenação da atuação das Câmaras Técnicas, quanto da Diretoria de Ensino e Pesquisa, responsável pela direção de todo o sistema de ensino da PMPR.

Dessa forma, o processo de aprendizado nas organizações ocorre a partir de diversos tipos de experiências, vivenciadas pela própria organização ou por outras organizações (MATSUDA, 1992), o que resulta em crescimento, desenvolvimento e aprimoramento da eficiência e da eficácia das atividades da organização (SOLTANI *et al.*, 2019), bem como em maior habilidade em responder a mudanças ambientais com sucesso e de forma rápida (BAHRAMI *et al.*, 2016). Além disso, relaciona-se à capacidade da organização de criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seu comportamento, executar ações efetivas que não conseguia no passado e promover avaliações acerca da necessidade de melhorias, com base em experiências anteriores (MORESI; LOPES, 2012).

Por fim, a **Comunicação Organizacional**, da mesma forma que a memória organizacional, inicialmente foi verificada na disponibilização das normas analisadas a todos os profissionais, por meio da intranet corporativa. Nas normas analisadas, esse componente apresentou maior relevância na Estratégia de Inteligência do SIPOM, em razão do referido documento prever a difusão de informações entre os integrantes do referido sistema. Em relação às práticas analisadas por meio das entrevistas, verificou-se que a comunicação organizacional ocorre de maneira formal e hierárquica em toda a organização e de maneira informal por meio de canais técnicos observados nos sistemas de inteligência (DINT) e de planejamento (PM/3). No tocante à comunicação com a população, verificou-se que, além dos acionamentos de emergência realizados por meio do telefone 190 e do aplicativo, a PMPR recebe informações da população por meio de sistemas geridos por outros órgãos governamentais, como o Disque-Denúncia 181 e o SIGO (Sistema Integrado de Gestão de Ouvidorias). Além disso, a comunicação de informações criminais à população se dá pela Secretaria de Estado da Segurança Pública, por meio de relatórios anuais.

É por meio da Comunicação que a organização faz com que todos os seus membros tenham acesso aos mesmos dados e informações, contribuindo para a criação de novos conhecimentos e sua disseminação (MÜLLER; CASTILHO JÚNIOR, 2012).

Assim, com base no desenvolvimento da IO, a partir da identificação de seus cinco componentes nas normas e nas práticas relacionadas ao planejamento e à execução do policiamento, pode se dizer que a PMPR possui um ambiente de aprendizado e de gestão e compartilhamento e informações e conhecimentos, o que

Ihe possibilita a tomada de decisões estratégicas, a prevenção e solução de problemas, uma melhor adaptação face às mudanças ambientais e um melhor aproveitamento de oportunidades (HUBER, 1991; ISTUDOR *et al.*, 2016; MÜLLER, 2013; RODRÍGUEZ-CRUZ, 2013, 2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação apresentou como objetivo geral analisar a existência de elementos da inteligência organizacional (IO) nos processos relacionados ao planejamento e à execução operacional do policiamento ostensivo na Polícia Militar do Paraná. Para o atendimento desse objetivo, foram estabelecidos quatro objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico foi conceituar, segundo a literatura, inteligência organizacional e seus elementos, o que foi realizado por meio do referencial teórico constante no presente trabalho, o qual serve como base para os demais objetivos.

Além disso, foi realizada Revisão Sistemática de Literatura, visando identificar as publicações mais recentes relacionadas à temática da IO no âmbito da segurança pública, cujos resultados complementaram a base teórica.

O segundo objetivo específico foi identificar as estruturas da Polícia Militar do Paraná relacionadas ao planejamento e à execução da atividade operacional, o que foi realizado por meio da análise da legislação que estabelece a estrutura da organização.

A partir dos elementos da IO: memória, cognição, raciocínio, aprendizado e comunicação organizacionais, utilizados com base teórica da presente pesquisa, verificou-se que, na estrutura organizacional dos órgãos de direção da PMPR, a 3ª Seção do Estado-Maior e as Diretorias de Inteligência, de Desenvolvimento Tecnológico e Qualidade e de Ensino e Pesquisa possuem atuação normativa e prática sobre os referidos elementos.

Na sequência, o terceiro objetivo específico foi o de identificar as diretrizes, portarias, procedimentos operacionais padrão e outras normas que regulam questões relacionadas ao planejamento e à execução da atividade operacional da Polícia Militar do Paraná, sendo identificados seis (6) portarias, quatorze (14) diretrizes e vinte e cinco (25) procedimentos operacionais padrão relacionados ao planejamento e à execução do policiamento. Desses documentos, foram analisados duas diretrizes e quatro portarias, os quais dispõem a respeito de questões relacionadas ao planejamento e à execução do policiamento de forma mais geral e não a determinado tipo ou modalidade de policiamento em específico.

Por fim, o quarto objetivo específico foi estabelecer relações entre os elementos da inteligência organizacional e as estruturas organizacionais, as normas internas e as práticas relativas ao planejamento e à execução da atividade operacional da Polícia Militar do Paraná. Nesse sentido foi verificado que todos os componentes da IO, em maior ou menor intensidade, encontram sustentação nas normas e nas estruturas organizacionais analisadas.

Com base nos resultados, verificou-se que a inteligência organizacional, sob a perspectiva estabelecida por Matsuda (1992), analisada sob o enfoque de cinco elementos – memória organizacional, cognição organizacional, raciocínio organizacional, aprendizado organizacional e comunicação organizacional – proporciona à Polícia Militar do Paraná, ao menos nos aspectos normativos e nas práticas desenvolvidas por seus órgãos de direção, ferramentas que lhe possibilitam a tomada de decisões de forma racional, o emprego eficiente e eficaz de seus recursos, a compreensão do seu ambiente de atuação, o aperfeiçoamento de suas práticas, dentre outros fatores que lhe conferem vantagem estratégica.

Dentre as normas e práticas identificadas, destacaram-se, inicialmente, a própria existência e disponibilização de diretrizes, portarias e POPs relacionados ao policiamento, o que se relaciona com a Memória e com a Comunicação Organizacionais. Além disso, por preverem modelos de tomada de decisão e o estabelecimento de linhas de ações voltadas à resolução de problemas, esses documentos, especialmente as diretrizes e os POPs que tratam de procedimentos específicos, indicam a presença do Raciocínio Organizacional.

Os recentes Plano Estratégico 2022-2023 e a Diretriz de Gestão do Desempenho Operacional, por sua vez, também fortalecem o elemento do Raciocínio Organizacional, na medida em que tratam de assuntos de caráter estratégico, bem como estabelecem indicadores a serem avaliados e metas a serem cumpridas.

A Cognição e o Raciocínio Organizacionais foram observados no Sistema de Inteligência da Polícia Militar, tanto nas práticas realizadas pela Diretoria de Inteligência, quanto nas normas regulamentadoras do sistema (Política de Inteligência da PMPR e Estratégia de Inteligência do SIPOM), especialmente em razão de sua atuação na coleta de dados e informações voltados a uma melhor compreensão do ambiente de atuação da organização.

Em que pese não ter sido analisada nenhuma norma relacionada ao ensino de maneira específica, por fugir do escopo da presente pesquisa (planejamento e execução do policiamento), observou-se forte atuação da Diretoria de Ensino e Pesquisa no Aprendizado Organizacional, por meio da realização, ainda em fase de implementação, de capacitações voltadas às reais necessidades da organização e da busca de conhecimentos em outras instituições, por meio do envio de policiais, tanto para frequentar, quanto para ministrar cursos relacionados às mais variadas temáticas de interesse da organização. Nesse mesmo caminho, verificou-se, também, a atuação da 3ª Seção do Estado-Maior na busca de conhecimentos, doutrinas e metodologias relacionadas às suas atribuições em outras organizações que possuem esses processos mais sedimentados.

Em relação à Comunicação Organizacional, além dos aspectos já mencionados relacionados à disponibilização de normas e dos fluxos informacionais formais e hierárquicos estabelecidos pela organização, destaca-se a utilização dos canais técnicos do SIPOM e entre os órgãos de planejamento, os quais, conferem maior interação e agilidade na transmissão de informações. Cabe destacar, contudo, que a comunicação entre esses dois sistemas (inteligência e planejamento) aparenta certa deficiência, na medida em que, conforme verificado nas entrevistas, ou ocorre de maneira direta e informal ou de maneira formal e hierárquica. A primeira (informal), em que pese oferecer maior agilidade na transmissão do conhecimento, pode acarretar sua perda, na medida em que não há a formalização desse conteúdo, prejudicando, dessa forma, a memória organizacional. A segunda forma (formal), por outro lado, em que pese contribuir de maneira significativa com a memória organizacional, dado o dinamismo e a rapidez que as situações relacionadas à segurança pública ocorrem, pode fazer com que a informação chegue de forma intempestiva ao seu destinatário, impossibilitando, assim, a adoção de medidas voltadas àquela situação.

Na medida em que o SIPOM tem forte atuação na busca e coleta de dados que permitem uma melhor compreensão do ambiente de atuação da organização, elementos fundamentais para o planejamento operacional, sugere-se a adoção de medidas que possibilitem uma maior interação entre esses segmentos (inteligência e planejamento operacional), bem como com os segmentos operacionais “da ponta”, ou seja, com aqueles policiais aplicados na atividade-fim da organização, no policiamento ostensivo (CARTER; CARTER, 2009; COPE, 2004).

Dada a capilaridade do policiamento ostensivo por todo o território paranaense, os conhecimentos e a percepção que os policiais militares empregados nessa atividade têm acerca de seu ambiente de atuação e que, muitas vezes, não são materializados em documentos ou cadastrados em sistemas, poderiam ser mais bem aproveitados para subsidiar o planejamento e a execução das ações operacionais (U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE, 2005). Nesse sentido, o SIPOM poderia ser o catalizador de tais dados e informações, recebendo-os dos policiais da ponta, analisando-os e convertendo-os em conhecimentos que possam subsidiar o planejamento e a execução de ações operacionais.

A efetividade de tais medidas já foi observada em diversos países do mundo, onde a adoção do policiamento orientado pela inteligência, ou *intelligence-led policing* (ILP), apresentou resultados significativos, oferecendo ferramentas para que as instituições policiais direcionem seus recursos de maneira mais eficiente, por meio de ações como a criação de equipes especializadas, a realização de operações voltadas a locais de maior incidência criminal ou a criminosos recorrentes, a distribuição do orçamento e o direcionamento do patrulhamento de acordo com critérios mais racionais (COLLIER, 2006), orientando, desta forma, o planejamento estratégico e as respostas operacionais (CARTER; CARTER, 2009).

Outro fato que merece destaque é que, tanto em aspectos normativos, quanto em relação às práticas organizacionais, verifica-se que a PMPR passou por significativas e recentes mudanças, as quais ainda estão em fase de implementação. A maioria das normas identificadas foram estabelecidas de 2019 para cá, sendo que o Plano Estratégico da PMPR é de 2022 e a Diretriz de Gestão do Desempenho Operacional de 2023, estando ainda, portanto, em fase de implementação. Em razão disso, ainda não há elementos para se avaliar a aplicabilidade e a efetividade dessas normas, bem como seus eventuais reflexos na atividade fim da organização.

Em que pese essas recentes alterações e inovações normativas, cabe destacar que a Diretriz Geral de Planejamento e Emprego da PMPR, a qual regulamenta toda a aplicação operacional da organização, é bastante antiga, sendo publicada no ano 2000. Ainda que, nesta pesquisa, essa norma não tenha sido analisada em relação à sua aplicabilidade prática, diante das significativas alterações pelas quais o campo da segurança pública como um todo passou desde a sua edição, como pode ser observado nos temas relacionados às normas mais

recentes (violência doméstica, atiradores ativos, “novo cangaço”, entre outros), é recomendável sua revisão.

Em relação a esses temas mais recentes, verifica-se que estão, em grande parte, contemplados nos POPs. Contudo, verifica-se uma carência de documentos desta natureza que estabeleçam procedimentos a serem observados em situações mais básicas e corriqueiras à atividade do policiamento ostensivo, como técnicas de abordagem, técnicas de condução de viaturas, dentre outros.

Além disso, a PMPR passa por uma transição de sistemas de gestão operacional manuais e não integrados para o Sistema de Atendimento e Despacho de Emergência (SADE), o qual passará a oferecer ferramentas automatizadas para o planejamento das atividades operacionais. Desta forma, conforme observado nas entrevistas, espera-se que, a partir de então, a organização passe a contar com dados e informações, estruturados e fidedignos, que subsidiem o planejamento operacional, de forma a se prover um emprego mais racional e efetivo de seus recursos.

Como limitações no desenvolvimento da pesquisa, verificou-se, que, na medida em que seu foco foi na análise dos componentes da IO em relação aos seus aspectos normativos e sob a ótica dos órgãos de direção (*top-down*), não foi verificada a presença de tais elementos na efetiva prática operacional da organização, ou seja, se as normas e políticas estabelecidas pelos órgãos de direção estão sendo, de fato, observadas e cumpridas pelas unidades responsável pelo planejamento operacional e pela execução do policiamento.

Além disso, por se tratar de estudo de caso, os resultados da presente pesquisa não têm o objetivo de serem generalizados para outras organizações, mas sim, fornece uma visão em profundidade da organização estudada. Contudo, em razão da similaridade da estrutura organizacional da PMPR com as outras polícias militares, os métodos empregados na presente pesquisa podem ser replicados em outras organizações similares.

Assim, no campo acadêmico, a partir dos resultados e conclusões deste trabalho, poderão ser desenvolvidas pesquisas com metodologia similar em outras organizações policiais militares, utilizando-se a mesma ou outras bases teóricas relacionadas à Inteligência Organizacional, conforme observado em pesquisas realizadas em outras áreas. Além disso, na própria PMPR poderão ser desenvolvidas pesquisas, tanto qualitativas, quanto quantitativas, visando verificar

se os elementos identificados nesse trabalho são, de fato, observados pelos órgãos de execução.

Por fim, espera-se que os resultados desta pesquisa ofereçam subsídios para que a Polícia Militar do Paraná reveja normas e procedimentos que tenham sido identificados como deficitários ou passíveis de aperfeiçoamento, visando, conforme já mencionado, um emprego mais efetivo e racional de seus recursos, a melhoria dos processos relacionados ao planejamento operacional, tendo, por objetivo final, uma melhor prestação de serviço a toda sociedade paraense, garantindo e preservando a segurança de seus cidadãos.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, D. E.; GOODMAN-DELAHUNTY, J. Impediments to Information and Knowledge Sharing Within Policing: A Study of Three Canadian Policing Organizations. **SAGE Open**, v. 4, n. 1, p. 215824401351936, 1 jan. 2014. DOI: 10.1177/2158244013519363.
- ABRAHAMSON, D. E.; GOODMAN-DELAHUNTY, J. The impact of organizational information culture on information use outcomes in policing: an exploratory study. **Informationresearch**, v. 18, n. 4, p. 33, 2013.
- ALBRECHT, K. **The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action**. [S. l.]: Karl Albrecht International, 2008.
- ALTINDAĞ, Ö.; ÖNGEL, V. Information Management, Organizational Intelligence, and Innovation Performance Triangle: Empirical Research on Turkish IT Firms. **SAGE Open**, v. 11, n. 4, p. 215824402110525, out. 2021. <https://doi.org/10.1177/21582440211052550>.
- ALVARES, L. M. A. de R.; ITABORAHY, A. L. C.; MACHADO, R. P. M. Modelo de Maturidade em Inteligência Organizacional: uma visão integrada à gestão da informação, gestão do conhecimento e inteligência competitiva. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 30, n. 4, p. 1–21, 25 jan. 2021. DOI: 10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n4.57352.
- ANTUNES, H. de J. G.; PINHEIRO, P. G. Linking knowledge management, organizational learning and memory. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 5, n. 2, p. 140–149, abr. 2020. DOI: 10.1016/j.jik.2019.04.002.
- AWAMLEH, F.; ERTUGAN, A. The Relationship Between Information Technology Capabilities, Organizational Intelligence, and Competitive Advantage. **SAGE Open**, v. 11, n. 2, p. 215824402110152, abr. 2021. <https://doi.org/10.1177/21582440211015201>.
- BAHRAMI, M. A. et. al. The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility. **Osong Public Health and Research Perspectives**, v. 7, n. 3, p. 190–196, jun. 2016. <https://doi.org/10.1016/j.phrp.2016.04.007>.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BAZRKAR, A.; HAJIMOHAMMADI, M. The investigation of the mediating role of innovation and organizational intelligence on the relationship between knowledge management and financial performance of the organizations active in the e-banking industry. **Independent Journal of Management & Production**, v. 12, n. 1, p. 054–079, 1 fev. 2021. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i1.1267>.
- BILGEN, A.; ELÇI, M. The mediating role of organizational intelligence in the relationship between quantum leadership and innovative behavior. **Frontiers in Psychology**, v. 13, p. 1051028, 26 out. 2022. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1051028>.

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

BRASIL. **Decreto nº 10.777, de 24 ago. 2021.** Institui a Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública. 24 ago. 2021a.

BRASIL. **Decreto nº 10.778, de 24 ago. 2021.** Aprova a Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública. 24 ago. 2021b.

CARTER, D. L.; CARTER, J. G. Intelligence-Led Policing: Conceptual and Functional Considerations for Public Policy. **Criminal Justice Policy Review**, v. 20, n. 3, p. 310–325, set. 2009. DOI: 10.1177/0887403408327381.

CASTAGNARA, M. **Práticas, processos e funções da gestão do conhecimento como suporte à inteligência organizacional.** 2017. 122 f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

CHERMAK, S. et. al. Law Enforcement's Information Sharing Infrastructure: A National Assessment. **Police Quarterly**, v. 16, n. 2, p. 211–244, 2013. DOI: 10.1177/1098611113477645.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization.** 2. ed. Medford: Information Today, Inc., 1998(ASIS Monograph Series).

COLLIER, P. M. Policing and the Intelligent Application of Knowledge. **Public Money and Management**, v. 26, n. 2, p. 109–116, abr. 2006. DOI: 10.1111/j.1467-9302.2006.00509.x.

COLLIER, P. M. Valuing intellectual capacity in the police. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 14, n. 4, p. 437–455, 1 out. 2001. DOI: 10.1108/EUM0000000005870.

COLLIER, P. M.; EDWARDS, J. S.; SHAW, D. Communicating knowledge about police performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 53, n. 5, p. 458–467, 1 jul. 2004. DOI: 10.1108/17410400410545923.

COPE, N. Intelligence Led Policing or Policing Led Intelligence?: Integrating Volume Crime Analysis into Policing. **British Journal of Criminology**, v. 44, n. 2, p. 188–203, 1 mar. 2004. DOI: 10.1093/bjc/44.2.188.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 17, 1999. .

CRUZ, Y. R.; DOMÍNGUEZ, E. G. La inteligencia organizacional: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento. **Ciência da Informação**, v. 36, n. 3, p. 51–58, 2007. DOI: 10.1590/S0100-19652007000300006.

DAÑA, J.; CAPUTO, F.; RÁČEK, J. Complex Network Analysis for Knowledge Management and Organizational Intelligence. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 11, n. 2, p. 405–424, jun. 2020. DOI: 10.1007/s13132-018-0553-x.

DARROCH, S.; MAZEROLLE, L. Intelligence-led policing: a comparative analysis of community context influencing innovation uptake. **Policing and Society**, v. 25, n. 1, p. 1–24, 2 jan. 2015. DOI: 10.1080/10439463.2013.784312.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEGRAVES, Á. A. G.; MARQUINA, K. dell V. G. Measurement of the organizational intelligence. **Negotium - Revista Científica Eletrônica de Ciências Gerenciais / Scientific e-journal of Management Sciences**, , p. 26, 2012.

FERRO, C. M.; MORESI, E. A. D. Inteligência Organizacional: Identificação das bases doutrinárias para a investigação criminal. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**, v. 9, n. 1, p. 21, 2008.

FERRO JÚNIOR, C. M. **Inteligência organizacional, análise de vínculos e a investigação criminal: um estudo de caso na Polícia Civil do Distrito Federal**. 2007. 138 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2007.

FONSECA, G. L.; PENALVER, A. J. B.; DA ANUNCIAÇÃO, P. F. Effective hospital response to covid-19: evidence from social healthcare organizations in Brazil and Portugal. **CIRIEC-Espana Revista de Economia Publica, Social y Cooperativa**, n. 104, p. 267–301, 2022. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.104.21758.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2021**. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2021/10/anuario-15-completo-v7-251021.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GONZÁLEZ, P. M.; MUIÑA, F. E. G. Absorptive capacity and smart companies. **Intangible Capital**, v. 10, n. 5, p. 922–947, 23 dez. 2014. <https://doi.org/10.3926/ic.508>.

HAGHIGHI, M.; KIMIAGARY, R. Relationship of Corporate Entrepreneurship with Different Dimensions of Organizational Intelligence. **Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology**, v. 7, n. 9, p. 1772–1778, 5 mar. 2014. <https://doi.org/10.19026/rjaset.7.461>.

HAMAD, Z. M. M. Talent management as a facilitator of organizational intelligence. **Management Science Letters**, , p. 809–822, 2019. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.007>.

HODGKINSON, G. P.; HEALEY, M. P. Cognition in Organizations. **Annual Review of Psychology**, v. 59, n. 1, p. 387–417, 1 jan. 2008. DOI: 10.1146/annurev.psych.59.103006.093612.

HOFFMANN, W. A. M. Gestão da Informação e Inteligência Competitiva: uma Abordagem Estratégica das Organizações Públicas e Privadas. *In*: VALENTIM, M. L. P.; MÁ-S-BASNUEVO, A. (orgs.). **Inteligência organizacional**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015.

HUBER, G. P. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 88–115, 1991.

ISTUDOR, N.; URSACESCU, M.; SENDROIU, C.; RADU, I. Theoretical Framework of Organizational Intelligence: A Managerial Approach to Promote Renewable Energy in Rural Economies. **Energies**, v. 9, n. 8, p. 639, 12 ago. 2016. <https://doi.org/10.3390/en9080639>.

JAMES, A. The Path to Enlightenment: Limiting Costs and Maximizing Returns from Intelligence-Led Policy and Practice in Public Policing. **Policing**, , p. paw050, 7 jan. 2017. DOI: 10.1093/police/paw050.

KAVOSI, Z. et. al. Modeling organizational intelligence, learning, forgetting and agility using structural equation model approaches in Shiraz University of Medical Sciences Hospitals. **BMC Research Notes**, v. 14, n. 1, p. 277, dez. 2021. <https://doi.org/10.1186/s13104-021-05682-w>.

LEANDRO, A. P. **Evasão do conhecimento em uma instituição de segurança pública**: um estudo de caso dos policiais que migram para a inatividade na PMDF. 2018. 122 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2018.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MATSUDA, T. Organizational Intelligence: Its significance as a process and a product. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ECONOMICS MANAGEMENT AND INFORMATION TECHNOLOGY, 1992. Tokio: The Japan Society for Management Information, 1992. p. 219–222.

MELO, F. P. de. **O compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de Inteligência de Segurança Pública no Estado do Paraná**. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações) – Universidade Cesumar, Maringá, 2021. Disponível em: <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/43953>. Acesso em: 14 set. 2022.

MOORMAN, C.; MINER, A. S. Organizational Improvisation and Organizational Memory. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 698, 1998. DOI: 10.2307/259058.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, v. 29, n. 1, p. 14–24, 2000a. DOI: 10.1590/S0100-19652000000100002.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional no contexto da sociedade da informação. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v. 23–24, n. 4, p. 509–526, 2000b.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, v. 30, n. 2, p. 35–46, 2001. DOI: 10.1590/S0100-19652001000200006.

MORESI, E. A. D.; LOPES, D. F. Inteligência organizacional e aprendizado. *In*: TARAPANOFF, K. (org.). **Aprendizado organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares**. Curitiba: InterSaberes, 2012. v. 1, p. 75–114.

MÜLLER, R. **Inteligência organizacional: uma visão setorial**. 2013. 137 f. Dissertação – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

MÜLLER, R.; CASTILHO JÚNIOR, N. C. de. Inteligência organizacional como ferramenta de gestão: um referencial teórico integrado. **Revista Expectativa**, v. XI, n. 11, p. 83–102, 2012.

NAJM, N. A.; ALFAQIH, A. A. H. Organizational Intelligence and Market Expansion in Jordanian Pharmaceutical Companies. **Organizations and Markets in Emerging Economies**, v. 12, n. 1, p. 222–251, 20 maio 2021. <https://doi.org/10.15388/omee.2021.12.55>.

NOBRE, F.; TOBIAS, A.; WALKER, D. Cognição organizacional: revisão, conceitualização e contexto estratégico. **Production**, v. 26, n. 4, p. 742–756, 2015. DOI: 10.1590/0103-6513.108212.

PAGE, M. J. et. al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, , p. n71, 29 mar. 2021. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>.

PARANÁ. **Constituição do Estado do Paraná**. Constituição do Estado do Paraná. 5 out. 1989.

PARANÁ. **Decreto Estadual nº 7.339, de 8 jun. 2010**. Aprova o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais da Polícia Militar do Paraná, Secretaria de Estado da Segurança Pública-SESP. 8 jun. 2010a.

PARANÁ. **Diretriz nº 001, de 6 jan. 23**. Gestão de desempenho operacional da PMPR. 6 jan. 2023.

PARANÁ. **Diretriz nº 004, de 16 jun. 2000**. Diretriz Geral de Planejamento e Emprego da PMPR. 16 jun. 2000.

PARANÁ. **Lei Estadual nº 16.575, de 28 set. 2010.** Dispõe que a Polícia Militar do Estado do Paraná (PMPR) 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. 28 set. 2010b.

PARANÁ. **Lei Estadual nº 20.873, de 15 dez. 2021.** Lei Orçamentária Anual - Exercício 2022. 15 dez. 2021a.

PARANÁ. **Lei Estadual nº 21.115, de 30 jun. 2022.** Dispõe sobre a fixação do efetivo da Polícia Militar do Estado do Paraná. 30 jun. 2022a.

PARANÁ. Polícia Militar do Paraná. **Portaria do Comando-Geral nº 273, de 8 mar. 2022.** Aprova o Planejamento Estratégico da PMPR 2022/2035, composto do Plano Estratégico, do Mapa Estratégico e da Carteira de Projetos e dá outras providências. 8 mar. 2022b.

PARANÁ. Polícia Militar do Paraná. **Portaria do Comando-Geral nº 313, de 4 abr. 2019.** Define a autoridade de urgência e emergência no âmbito da Polícia Militar do Paraná. 4 abr. 2019.

PARANÁ. Polícia Militar do Paraná. **Portaria do Comando-Geral nº 374, de 19 abr. 2021.** Institui as Câmaras Técnicas (CT) no âmbito da PMPR. 19 abr. 2021b.

PARANÁ. Polícia Militar do Paraná. **Portaria do Comando-Geral nº 611, de 29 jun. 2021.** Aprova a Estratégia do Sistema de Inteligência da Polícia Militar do Paraná (SIPOM/PMPR). 29 jun. 2021c.

PARANÁ. Polícia Militar do Paraná. **Portaria do Comando-Geral nº 612, de 29 jun. 2021.** Aprova a Política de Inteligência da Polícia Militar do Paraná. 29 jun. 2021d.

PARANÁ. Polícia Militar do Paraná. **Portaria do Comando-Geral nº 743, de 30 ago. 2021.** Criação das Câmaras Técnicas (CT) no âmbito da PMPR, designação dos respectivos membros e dá outras providências. 30 ago. 2021e.

PEIXOTO, L. de C.; GOLGHER, A. B.; CYRINO, Á. B. Using Information Systems to Strategic Decision: An Analysis of the Values Added Under Executive's Perspective. **Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends**, v. 11, n. 1, p. 54–71, 2017. .

PONJUÁN-DANTE, G. Inteligencia Organizacional, Gestión de Información, Gestión del Conocimiento: Vinculos y Complementariedad. *In*: VALENTIM, M. L. P.; MÁS-BASNUEVO, A. (orgs.). **Inteligência organizacional**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015. p. 53–70.

RATCLIFFE, J. **Intelligence-led policing**. 2. ed. New York: Routledge, 2016.

RATCLIFFE, J. Intelligence-led policing and the problems of turning rhetoric into practice. **Policing and Society**, v. 12, n. 1, p. 53–66, jan. 2002. DOI: 10.1080/10439460290006673.

RODRÍGUEZ-CRUZ, Y. Análisis de la dimensión cognitiva en el proceso informacional de toma de decisiones organizacionales. **Ciencias de la Información**, v. 44, n. 1, 2013. .

RODRÍGUEZ-CRUZ, Y. La Inteligencia Organizacional Bajo un Enfoque Integrador de Gestión Documental, de Información y del Conocimiento. *In*: VALENTIM, M. L. P.; MÁS-BASNUEVO, A. (orgs.). **Inteligência organizacional**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015. p. 341–372.

SABA, M.; BOU SABA, P.; HARFOUCHE, A. Hidden facets of IT projects are revealed only after deployment: The case of French agricultural cooperatives. **Information Technology & People**, v. 31, n. 1, p. 239–255, 5 fev. 2018. <https://doi.org/10.1108/ITP-06-2016-0144>.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. del P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHULTZ, M.; HERNES, T. A Temporal Perspective on Organizational Identity. **Organization Science**, v. 24, n. 1, p. 1–21, fev. 2013. DOI: 10.1287/orsc.1110.0731.

SEBA, I.; ROWLEY, J. Knowledge management in UK police forces. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 4, p. 611–626, 20 jul. 2010. DOI: 10.1108/13673271011059554.

SEBA, I.; ROWLEY, J.; DELBRIDGE, R. Knowledge sharing in the Dubai Police Force. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 1, p. 114–128, 17 fev. 2012. DOI: 10.1108/13673271211198972.

SEIFOLLAHI, S.; SHIRAZIAN, Z. On the relationship between employees' empowerment with competitive advantage and organizational agility mediated by organizational intelligence (Case study: employees in gas company of Hamadan). **ECORFAN Journal Mexico**, , p. 1–10, 30 maio 2021. <https://doi.org/10.35429/EJM.2021.27.12.1.10>.

SILVA, W. C. P. Usando Policiamento Liderado por Inteligência para Combater Assaltos a Bancos no Rio Grande do Norte, Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, v. 13, n. 8, p. 21–51, 22 mar. 2022. DOI: 10.31412/rbcp.v13i8.929.

SOHRABI, R.; ASARI, M.; JAVAD HOZOORI, M. Relationship between Workforce Agility and Organizational Intelligence (Case Study: The Companies of “Iran High Council of Informatics”). **Asian Social Science**, v. 10, n. 4, p. p279, 26 jan. 2014. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n4p279>.

SOLTANI, Z.; ZAREIE, B.; RAJABIUN, L.; FASHAMI, A. A. M. The effect of knowledge management, e-learning systems and organizational learning on organizational intelligence. **Kybernetes**, v. 49, n. 10, p. 2455–2474, 2019. DOI: 10.1108/K-12-2018-0672.

STENVALL, J.; VIRTANEN, P. Intelligent Public Organisations. **Public Organization Review**, v. 17, n. 2, p. 195–209, 2015. DOI: 10.1007/s11115-015-0331-1.

TAVARES, J.; CASTILHO JUNIOR, N. de. Memória organizacional em apoio às decisões em uma empresa do setor tecnológico. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, , p. 50–59, 20 jun. 2018. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2018v23nespp50>.

TEIXEIRA, T. M. C.; VALENTIM, M. L. P. Informação como insumo para a Inteligência Organizacional. *In*: VALENTIM, M. L. P.; MÁS-BASNUEVO, A. (orgs.). **Inteligência organizacional**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015. p. 195–214.

U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE. Intelligence-Led Policing: The New Intelligence Architecture. 2005. .

VIRTANEN, P.; VAKKURI, J. Searching for Organizational Intelligence in the Evolution of Public-Sector Performance Management. **NISPAcee Journal of Public Administration and Policy**, v. 8, n. 2, p. 89–99, 1 dez. 2015. <https://doi.org/10.1515/nispa-2015-0010>.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOLLES, M. Organisational intelligence. **Journal of Workplace Learning**, v. 17, n. 1/2, p. 99–114, 2005. <https://doi.org/10.1108/13665620510574496>.

ZAPPA, P.; ROBINS, G. Organizational learning across multi-level networks. **Social Networks**, v. 44, p. 295–306, 2016. DOI: 10.1016/j.socnet.2015.03.003.

APÊNDICE A – PROTOCOLO PARA A COLETA DE DOCUMENTOS

ELEMENTO DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL	TÓPICOS A SEREM IDENTIFICADOS
Memória	<ul style="list-style-type: none"> - Armazenamento da informação - Preservação da informação - Recuperação da informação - Utilização da informação - Bases de dados - Rotinas - Tradições
Cognição	<ul style="list-style-type: none"> - Busca e coleta da informação - Percepção - Análise - Síntese - Compreensão dos ambientes interno e externo - Identificação de padrões - Realização de análises e diagnósticos - Análise de cenários
Raciocínio	<ul style="list-style-type: none"> - Prevenção e tratamento de problemas - Tomada de decisões - Linhas de ação - Regras e procedimentos - Indicadores e metas - Inovação - Incerteza - Pensamento sistêmico - Pensamento estratégico
Aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> - Experiências - Comportamento - Conhecimento tácito e explícito - Criação, aquisição e compartilhamento de conhecimento - Execução de novas ações - Lições aprendidas - Boas práticas - Melhorias
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhamento de dados, informações e conhecimentos - Fluxos informacionais - Comunicação vertical - Comunicação horizontal - Comunicação formal - Comunicação informal

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS

QUESTÃO	MEMÓRIA	COGNIÇÃO	RACIOCÍNIO	APRENDIZADO	COMUNICAÇÃO
1) De que forma a organização armazena os dados e informações referentes às suas atividades operacionais?	X				
2) De que forma e com que periodicidade é realizada a divulgação de dados e informações relevantes aos setores responsáveis pelo planejamento e execução das atividades operacionais?	X				X
3) Como se dá o acesso, pelos profissionais atuantes na execução do policiamento, a dados e informações referentes ao seu ambiente de atuação?	X				
4) De que forma ocorre e qual setor é responsável pela busca e coleta de dados e informações acerca de fatores ambientais, internos e externos, que influenciam as atividades da organização?		X			
5) Existe definição acerca de quais dados e informações devem ser buscados e coletados? Se sim, descreva.		X			
6) De que forma é realizado o processamento de dados e informações, visando a elaboração de documentos que assessorem o planejamento e a execução operacionais?		X	X		
7) São realizadas análises de tendências ou de cenário a respeito de questões relacionadas ou que influenciem a atividade operacional da organização? Se sim, descreva.		X	X		
8) Quais são as regras e rotinas que norteiem os processos voltados à prevenção e à resolução de problemas organizacionais relacionados ou com repercussão na atividade operacional?			X		
9) A organização possui processos estabelecidos para a captura de conhecimentos individuais (tácitos), visando à sua formalização (conversão em conhecimento explícito)? Se sim, descreva como ocorre.	X			X	
10) A instituição possui parceria com outras instituições congêneres, visando a capacitação de seus profissionais? Se sim, com quais e em que áreas?				X	

11) Existe alguma prática de orientação e acompanhamento a novos profissionais por profissionais mais experientes? Se sim, descreva essas práticas.				X	
12) A organização possui processos que lhe possibilitam analisar situações ocorridas, no sentido de promover a melhoria de práticas e procedimentos operacionais? Se sim, descreva esses processos.				X	
13) Existem bancos de dados de projetos ou planejamentos que tenham apresentado bons resultados operacionais? Se sim, descreva.	X			X	
14) Existem indicadores definidos para mensurar os resultados operacionais? São estabelecidas metas em relação a esses indicadores?			X		
15) Existe canal de comunicação para que o público externo possa repassar à organização informações úteis ao planejamento e à execução das atividades operacionais? Se sim, como ele funciona?	X				X
16) A organização divulga, de forma periódica e padronizada, informações à população? Se sim, de que forma?					X
17) De que forma ocorre o fluxo de comunicação entre setores que apresentam relação de subordinação hierárquica?					X
18) De que forma ocorre o fluxo de comunicação entre setores que não apresentam relação de subordinação hierárquica?					X

APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA 1 – REPRESENTANTE DA DIRETORIA DE INTELIGÊNCIA (DINT)

(P) Como se dá o acesso, pelos profissionais atuantes na execução do policiamento, a dados e informações referentes ao seu ambiente de atuação?

(E) Do que vem da Diretoria de Inteligência ou do Sistema de Inteligência, eu entendo que as informações vão fluir pelos canais técnicos ou hierárquicos, vão chegar para os órgãos de planejamento da unidade através do comandante e vão chegar através do comandante desse órgão para os comandantes de área circunscricional e subáreas circunscricionais e através de ordens de serviço, que é o que eu imagino, todos os dados e informações coletados pelo sistema de inteligência vão acabar chegando para o policial atuante. Eventualmente, vai ocorrer a informação informal, entre os policiais que atuam no representante da inteligência lá na unidade com o policial que está de serviço, que vai ser aquela tratativa informal, dependendo da ocorrência, dependendo da situação em que eles estão envolvidos.

(P) De que forma ocorre e qual setor é responsável pela busca e coleta de dados e informações acerca de fatores ambientais, internos e externos, que influenciam as atividades da organização?

(E) Vai ter documentos reguladores, que regulam a atividade do SIPOM e que vão regular quais tópicos de interesse da corporação, definidos pelo Comandante-Geral, pelo Diretor de Inteligência, quais tópicos, que são traduzidos na inteligência como objetivos de inteligência de segurança pública devem ser monitorados. Se de maneira sistemática, dentro de cada tópico vai ter uma série de subtópicos relacionados a eles e eles são adaptáveis conforme o momento e para cada tópico desse tem um plano de atuação. Tudo isso é traduzido no PLANINT.

(P) Existe definição acerca de quais dados e informações devem ser buscados e coletados? Se sim, descreva.

(E) [...] o Alto Comando define junto com o Diretor quais são os tópicos de interesse que a Corporação tem que monitorar e o papel da Diretoria nessa frente é repassar às agências o que lhe convém, conforme a especialização de cada área, o que eles

devem monitorar para produzir o conhecimento de assessoramento do Comandante para o policiamento ostensivo.

(P) De que forma é realizado o processamento de dados e informações, visando a elaboração de documentos que assessorem o planejamento e a execução operacionais?

(E) É o que a gente chama de acompanhamento sistemático. Então, para cada OISP vai ser definido pela Diretoria de Inteligência, através do PLANINT, Planos de Busca, que é um termo técnico. Aí no Plano de Busca vai ser desdobrado a maneira como se monitorar os dados, processá-los, traduzi-los em documento de assessoramento e o que fazer também, a posteriori, se vai ter que reiniciar o ciclo, se vai ser uma situação que vai arquivada, registrada em banco de dados e arquivada e vai ser útil em outro momento. Alguns tópicos têm um Plano de Busca muito bem definido, outros tópicos a gente deixa, porque na inteligência a gente chama de acompanhamento exploratório ou demanda exploratória. Na medida em que aparece um tópico daquele, a gente vai seguir a receita. Para outros tópicos, não, a gente vai ter acompanhamento sistemático. [De maneira] rotineira, periódica, conforme estabelecido no plano.

(P) São realizadas análises de tendências ou de cenário a respeito de questões relacionadas ou que influenciem a atividade operacional da organização? Se sim, descreva.

(E) Há. Não é para todos os objetivos, todas as temáticas, mas aquilo, hoje nós dentro da estrutura da Diretoria de Inteligência uma subseção de cuida somente de inteligência estratégica, conforme a diretriz regulamentadora e o papel da inteligência estratégica é justamente fazer prospecções e estimativas sobre o futuro. A respeito das temáticas com base nos bancos de dados que são sistematicamente monitorados, coletados, registrados para que num futuro, por exemplo, há uma previsão política, uma previsão criminal em virtude de um determinado fator externo, um fator interno vai ter essa análise de tendência que é chamado, a gente chama de prospecção estimativa.

(P) E isso é feito mais em nível de Diretoria?

(E) Em nível de Diretoria, mas é baseado no todo trabalho do SIPOM, se não houver o SIPOM coletando dados, monitorando dados, registrando o que a gente chama de

produzir conhecimento. A base do sistema, se ela não produzir o conhecimento, registrar conforme o protocolo, não há dado o suficiente para que se faça uma prospecção. Os tópicos são definidos pelo Alto Comando. Geralmente esses tópicos de tendência, eles estão associados às temáticas estratégicas que são decorrentes das ameaças mapeadas na política e na estratégia.

(P) Existe canal de comunicação para que o público externo possa repassar à organização informações úteis ao planejamento e à execução das atividades operacionais? Se sim, como ele funciona?

(E) Quando a gente fala de inteligência, esses canais são mais restritos tendo em vista a natureza da atividade. Mas hoje nós temos políticas governamentais que definem canais de denúncia, em especial o sistema 181 Narcodenúncia e o SIGO, que são através dos quais a inteligência é alimentada para poder assessorar, eventualmente, o policiamento ostensivo. Mas é evidente que, em virtude da natureza da atividade policial, a população tem um acesso direto ao policial para repassar informações. Seja acionando o 190, chamando, durante um atendimento de ocorrência informar novas informações e aquilo vai ser processado conforme o rito.

(P) De que forma ocorre o fluxo de comunicação entre setores que apresentam relação de subordinação hierárquica? De que forma ocorre o fluxo de comunicação entre setores que não apresentam relação de subordinação hierárquica?

(E) Dentro do sistema de inteligência é aceito os dois tipos de canais de comunicação, que a gente chama dentro da diretriz regulamentadora. Nós temos o canal de comunicação que segue a cadeia hierárquica, ou seja, as Unidades conversam com o Comando Intermediário, que conversam com o Subcomando-Geral, que vai conversar com o Comando-Geral, que vai conversar com o Diretor de Inteligência e vai baixar isso para a gente, quando o fluxo de informação é pelo canal hierárquico. Mas a inteligência, pela sua atividade em si, ela tem uma peculiaridade, que a gente chama de canal técnico. Em que todas as agências, independente da posição hierárquica dela no SIPOM, no sistema, elas estão no nível horizontal, em que uma agência pode se comunicar com outra, através de documentos que são regulados por documentação própria e ela pode fazer o fluxo

de informações, em especial atendendo aos princípios de conveniência e oportunidade quanto àquela informação. Então, basicamente, a gente tem os dois canais. O canal técnico não impede que a agência subordinada comunique a sua agência superior sobre aquele fluxo de informação. Então, apesar de ser permitida uma comunicação direta com qualquer outra agência do sistema, ela deve copiar a agência que está acima dela. Que vai copiar, inclusive, a DINT. Não é porque tem uma comunicação horizontal, que a gente chama, que o canal hierárquico vai ficar sem ser informado, desinformado a respeito daquilo. Ele é notificado.

(P) E para fora do sistema, como que ocorre a comunicação? Existe algum fluxo estabelecido, formal, da comunicação do SIPOM para fora e vice-versa?

(E) Se a gente pensar, cada nível, vamos colocar assim, de agência que nós temos dentro do SIPOM, nós temos agências locais e especiais, nós temos agências regionais, que são dos comandos intermediários, e temos a diretoria. Quando a Diretoria de Inteligência precisa conversar com as demais diretorias ou entes do Estado-Maior e do Alto Comando da Corporação, essa comunicação se dá através do Diretor. Quando uma agência de comando intermediário quer conversar com outro ente congênere, dentro do seu comando intermediário, então, por exemplo, a 2ª Seção do 1º Comando Regional quer conversar com a 3ª Seção, isso vai se dar, ou diretamente com a 3ª Seção conforme o conteúdo da informação ou através do Comandante daquele comando intermediário. E o mesmo vai se replicar, quando a gente fala de maneira formal, dentro da Unidade. A 2ª Seção da Unidade comunicará o Comandante, assessorará ele com a informação que foi requerida, com o conhecimento que se precisava, e o Comandante vai distribuir aquele conhecimento conforme a necessidade e a conveniência para a seção correspondente. Mas, via de regra, lá, por exemplo, uma 2ª Seção não poderia acessar um Comandante de Companhia diretamente, porque tem que se reportar ao Comando ou ao Subcomando da Unidade, conforme a demanda. Quando nós falamos de entes externos ao SIPOM, ou seja, outras agências de inteligência que não são da PMPR, outro órgãos, a Polícia Federal, a Polícia Civil de maneira genérica, não precisa ser a inteligência, que precisam de informações do SIPOM, a Diretoria de Inteligência é a agência central para essa forma de comunicação. Então se algum conhecimento vai ser compartilhado, por exemplo, com uma agência local, com uma congênere da PF lá em Foz do Iguaçu, deve-se passar pela Diretoria de Inteligência para que, então, chegue através dela, através do canal formal. Eu repito

novamente que, pela natureza da função policial, pela demanda que nós atendemos, a conveniência e oportunidade, muitas vezes, vai gerar uma situação em que há uma comunicação informal para se aproveitar a oportunidade daquela informação, para que ela não se perca, informação que ela vai expirar em uma hora a utilidade dela e, posteriormente, aquela agência vai comunicar a agência central que “olha, fiz aquela comunicação com tal agência congênere, estou te informando e não te informei antes porque a oportunidade assim não permitiu”. Isso está previsto, inclusive, tanto na diretriz regulamentadora, que é de acesso restrito, quanto em normas internas de fluxo de documentação.

(P) Em relação a comunicação do sistema de inteligência para o elemento operacional, da atividade operacional ostensiva, existe alguma padronização em termos de modelo de documento que o sistema de inteligência pode produzir para assessorar o policiamento?

(E) Diretamente o policial, se a gente for individualizar o policial que está na atividade fim, não tem. Em tese, se o sistema de inteligência, se ele for elaborar um documento, ele é direcionado ao Comandante da Unidade e é o Comandante da Unidade que vai externalizar aquilo através da conveniência ou dos ritos que ele estabelecer. Se houver essa comunicação entre um profissional de inteligência e um policial operacional, um policial “da ponta”, vai se dar de maneira informal. Existem previsões de documentos, dentro da inteligência, que são relatórios de busca e são relatórios de missão. Relatórios que são traduzidos em relatórios de serviço. Então, conforme o rito da agência específica, a agência pode estabelecer que o profissional de inteligência de serviço que, eventualmente, forneceu, compartilhou um dado, alguma informação, algum conhecimento diretamente ao policial do policiamento, ele vai registrar isso em um relatório para que não fique à deriva, para que haja um mínimo controle. Mas em tese, quando a gente fala de canais formais não há uma, não tem como o sistema de inteligência mesmo, a Diretoria de Inteligência, fazer um relatório e entregar na mão de um policial que está na rua. Deve entregar através do canal de comando hierárquico.

(P) Então haveria a possibilidade, para o policial não, mas, por exemplo, se for assessorar um planejamento, o setor de planejamento, a 3ª Seção, existe essa possibilidade de fluxo?

(E) Sim. Até porque a função da agência de inteligência de qualquer Unidade é a produção de conhecimento para assessorar o Comandante na execução do

policiamento, que é a atividade-fim da polícia. E o principal cliente, em tese, até pela minha experiência nas agências regionais e locais, o principal cliente do Estado-Maior da Unidade do documento de inteligência que é produzido ao Comandante é a 3ª Seção. Mas é claro que isso tudo é coordenado pelo Comandante da Unidade. A 3ª Seção vai falar para o Comandante que precisa um dado, de uma informação específica que cabe à inteligência produzir. A inteligência vai produzir e retornar ao Comandante que vai entender “olha, é isso que precisa. Está aqui para a 3ª Seção, agora, providenciar uma solução de policiamento para atender esse problema apresentado pela inteligência”.

ENTREVISTA 2 – REPRESENTANTE DA DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO E QUALIDADE (DDTQ)

(P) De que forma a organização armazena os dados e informações referentes às suas atividades operacionais?

(E) Tenho dois bancos de dados principais. Um armazenado é armazenamento interno e o segundo armazenamento é CELEPAR. Atualmente estamos com praticamente 90% armazenado dentro da CELEPAR, dentro das salas cofre da CELEPAR e nos servidores que são cedidos por eles. Alguns desses servidores são gerenciados pela Polícia Militar e algum dos Servidores são gerenciados pela própria CELEPAR.

(P) Em que tipos de sistemas são armazenados e que tipos de informações são armazenadas?

(E) Todas as informações produzidas pela Polícia Militar, todas as informações de identificação de pessoas e identificação de objetos, informações que todos os processos, todas as partes administrativas da Polícia Militar é armazenado na CELEPAR. Se for da parte operacional, a exemplo do Boletim de Ocorrência Unificado, se for da parte correcional, eu posso falar do PROJUDI, perdão, do EPROC, onde os dados também são armazenados lá e se eu for falar também administrativamente nós temos alguns sistemas, a exemplo o Meta4 que é armazenado dentro do ambiente, também, da CELEPAR.

(P) De que forma e com que periodicidade é realizada a divulgação de dados e informações relevantes aos setores responsáveis pelo planejamento e execução das atividades operacionais?

(E) Sempre são por meio de aplicações fornecidas pela Corporação. Então, conforme a atividade que esse policial desempenha é o nível de acesso que ele vai ter. Então um comandante na função de gestão, ele vai ter alguns acessos a mais do que aquele militar que trabalha lá na rua, na atividade fim. Mas ele também tem um conjunto de dados lá, um conjunto de aplicações, sejam elas web, sejam elas mobile, que ele acessa para ajudar na atividade fim. Para trazer maiores informações que são disponibilizadas através de diversas aplicações da Polícia Militar.

(P) Poderia exemplificar alguma dessas principais aplicações e que tipo de dados que elas retornam para ele?

(E) Sim. Então tem várias fases. Administrativamente eu tenho integrações a exemplo com o DETRAN, onde eu vou buscar dados administrativos daquele veículo, daquela pessoa, se a CNH está válida, de ela está caçada. Então eu faço uma consulta, eu consulto outros sistemas externos, a exemplo o PROJUDI, o que retorna as anotações criminais do indivíduo. Então eu preciso saber se esse indivíduo ele tem uma passagem criminal, e se esse indivíduo tem mandado de prisão, por exemplo. Eu faço uma integração externa à nossa base de dados e busco de lá. Também busco algumas informações de pessoas que estão dentro do sistema de identificação da Polícia Civil. Então a parte de RG da pessoa, quem são os pais dela, qual é a data de nascimento dela, essas informações eu busco dentro do sistema. Outras situações que eu também posso buscar são integrações com municípios, parte de trânsito nas rodovias, parte de ambientes privados, por exemplo a leitura de placas. Então o veículo que, por exemplo, ele entrou na Leroy Merlin. A Leroy Merlin faz um convênio com o Estado, ela tem um leitor de placa na entrada, ela nos repassa essa informação. E nós identificamos um veículo que tá entrando dentro da Leroy Merlin com alerta de furto ou roubo. E isso também o sistema armazena para que o policial pesquise a posteriori de uma situação.

(P) Isso são integrações. E sistemas próprios do Estado? Quais informações que ele teria mais acesso?

(E) Nós temos uma quantidade de documentos que nós criamos e inserimos dentro do sistema e isso a gente utiliza posteriormente em nossas atividades: Boletim de Ocorrência Unificado, Boletim de Acidente de Trânsito, auto de infração de trânsito, atividades administrativas, relatórios específicos de cada Unidade da Corporação. Tudo isso eu gero de informações que são a primeira parte da persecução criminal. São os atos administrativos, todas as informações que eu gero nos atos administrativos são dados próprios da Polícia Militar e isso utiliza posteriormente para determinada ação que eu vou executar em determinado local. A exemplo, eu fazendo um boletim de roubo, sequencial. “Onde que eu tenho incidência de roubo?” “Essa área que tem mais incidência.” O meu planejamento vai ter que ser reforçado naquela área.

(P) Então todo esse histórico de ocorrência acaba possibilitando o planejamento futuro de aplicação de policiamento?

(E) Hoje nós fazemos ele de forma automatizada, ou seja, então eu analiso o meu sistema através do CAPEGEO, onde que aconteceu o maior incidência repetitiva de uma determinada ação, então eu vou atuar em cima de roubo a veículos. “Onde que aconteceu?” “Aconteceu nessa área.” Automaticamente o sistema me extrai em um tipo de dado, eu insiro no sistema chamado SADE, esse sistema recebe essas informações e cria automaticamente uma programação operacional para aquela área que tem maior incidência. E quando eu vou alocar uma guarnição para ela trabalhar junto com uma equipe, uma equipe policial, ao que ele entrar no serviço ele vai colocar o número daquela atividade no dia e o sistema automaticamente vai falar “você tem que policiar dentro dessa área a fim de diminuir o crime nesse local.”

ENTREVISTA 3 – REPRESENTANTE DA 3ª SEÇÃO DO ESTADO-MAIOR (PM/3)

(P) De que forma a organização armazena os dados e informações referentes às suas atividades operacionais?

(E) Nós estamos em uma fase de transição agora, que trata justamente da transição de um sistema chamado SISGCOP, que é onde nós temos uma alimentação dele de forma manual pelas unidades operacionais, pelas unidades de nível de planejamento tático, que a cada operação coloca os resultados operacionais dessas atividades nesse sistema. A transição está acontecendo justamente para o sistema SADE, que agora ele atua com inteligência artificial e a gente consegue mensurar todos os boletins de ocorrência realizados em determinada área e todas as ações operacionais tomadas em determinada área, também, elas retroalimentam o sistema de forma inteligente.

(P) De que forma e com que periodicidade é realizada a divulgação de dados e informações relevantes aos setores responsáveis pelo planejamento e execução das atividades operacionais?

(E) Então considerando que eu já falei nós temos níveis de planejamento dentro da Corporação. Dentre eles foi recentemente criada uma seção de operações, que horas ficou abaixo da organização do Subcomando-Geral, horas retornou para uma atividade de planejamento operacional propriamente dito, a nível de Estado-Maior da Corporação. Esse nível é o estratégico onde nós, com base nas operações realizadas e nos indicadores também, nós delimitamos ações para que o nível tático planeje e execute operações em suas regiões de atuação de CRPMs e nas suas OPMs por meio de ordens de serviço voltadas para reduzir índices e atuar de forma preventiva em vários pontos

(P) O nível tático que você fala seriam os Comandos Regionais?

(E) Geralmente os Comandos Intermediários, tanto os Comandos Regionais, quanto os especializados.

(P) Como se dá o acesso, pelos profissionais atuantes na execução do policiamento, a dados e informações referentes ao seu ambiente de atuação?

(E) Então, é muito recente, em 2021, na realidade em 2020, nós já havíamos notado uma necessidade de realizarmos Análise Criminal em cima dos dados estatísticos que nós temos. Então, com base nisso, foi criada também uma Seção de Análise Criminal Estatística dentro da Corporação e posteriormente uma Câmara Técnica que direciona ações e faz a gente ir além do que os dados estatísticos puros e simples são apresentados. Com base na análise criminal a gente consegue entender outros fatores que fazem com que a criminalidade em determinadas regiões aumente ou decresça. Então isso faz com que a gente possa, digamos assim, direcionar mais o policiamento e também voltar ações e demonstrar isso para o policial da ponta lá para que ele possa atuar de forma mais objetiva e técnica.

(P) Essas informações são disponibilizadas para o policial da ponta?

(E) São disponibilizadas não em caráter total. Nós trabalhamos também com certa compartimentação de informações para que certas informações de caráter estratégico não sejam deturpadas e utilizados de outra forma.

(P) De que forma ocorre e qual setor é responsável pela busca e coleta de dados e informações acerca de fatores ambientais, internos e externos, que influenciam as atividades da organização?

(E) São geralmente os setores de P/3, voltados ao planejamento, e claro tem um assessoramento técnico também da Inteligência, que também tem um setor nesse sentido, que atua tanto com análise criminal como também com dados estatísticos das regiões e áreas de atuação.

(P) Existe definição acerca de quais dados e informações devem ser buscados e coletados? Se sim, descreva.

(E) Em 2022, final de 2022 para início de 2023 nós estávamos trabalhando algumas questões voltadas ao planejamento estratégico da Corporação e também vislumbramos que nós não tínhamos uma total gestão operacional da Corporação. Nós víamos índices, sabíamos o que nós deveríamos atacar, mas nós não tínhamos uma estratégia bem definida para atacar isso. E com base nessas informações, com a criação da Câmara Técnica recente também, a gente passou a trabalhar melhor essas informações e criou uma diretriz que trata da gestão do desempenho operacional e ali nós estabelecemos alguns dos indicadores relacionados, inclusive, com o Plano Estratégico da Corporação, com o Plano Estratégico de segurança

pública nacional e o Plano Estratégico, também, estadual de segurança pública e defesa social.

(P) De que forma é realizado o processamento de dados e informações, visando a elaboração de documentos que assessorem o planejamento e a execução operacionais?

(E) Com base na nas informações foi criada a metodologia e, logo na sequência, trabalhado um case no nosso BI para que a gente tivesse, digamos assim, de uma forma muito simples, ao clicar de um botão, a gente conseguisse entender todos os métodos já seguidos, dentro de um caráter trabalhado, estudado por essa Câmara Técnica, para que a gente estabelecesse esses índices e essa metodologia

(P) E isso está sendo feito de pauta de forma automática hoje, através do BI?

(E) Isso, ele é feito de forma automática pelo BI.

(P) São realizadas análises de tendências ou de cenário a respeito de questões relacionadas ou que influenciem a atividade operacional da organização? Se sim, descreva.

(E) Sim e na realidade, assim, nós somos sinceros em dizer que começamos agora. Começamos agora, estamos aprendendo muito, buscamos outras Unidades da Federação, conversamos muito com São Paulo, Santa Catarina, Minas Gerais, a polícia de Goiás também nos trouxe algumas informações. São polícias que são muito parecidas com a nossa e tem uma realidade muito aproximada também da nossa e já criaram metodologias nesse sentido e nós constantemente estamos trocando informações justamente para garantir isso, garantir sempre a evolução da corporação.

(P) Está em fase de desenvolvimento, então?

(E) Sim.

(P) Quais são as regras e rotinas que norteiam os processos voltados à prevenção e à resolução de problemas organizacionais relacionados ou com repercussão na atividade operacional?

(E) Nós tivemos um lapso temporal muito grande de não atualização da nossa doutrina e essa não atualização fez com que nossas determinações se tornassem muito fracas porque nós dávamos, digamos assim, muita autonomia para

determinadas áreas e determinadas regiões, mas nem sempre elas tinham alinhamento a um plano estratégico que, como eu disse para você, o plano estratégico nosso foi criado recentemente, 2022 a 2035. Então passamos pelo menos de 10 a 15 anos sem uma atualização tão grande de procedimentos. Nós atuávamos sempre voltados ao problema e nunca à prevenção do problema. Agora nós começamos a trabalhar um pouco com a prevenção, justamente por conta de normativos técnicos, retomada da doutrina e a PM/3, no caso, como a guardiã da doutrina deve fazer a retomada das documentações e das orientações aos nossos policiais e fazer com que isso chegue do nível mais alto da corporação ao nível finalístico de atuação.

(P) A organização possui processos estabelecidos para a captura de conhecimentos individuais (tácitos), visando à sua formalização (conversão em conhecimento explícito)? Se sim, descreva como ocorre.

(E) Sim. Recentemente nós começamos com os cursos de atualização, capacitação, especialização dentro da Corporação. Recentemente, também, em um contato mais aproximado do nossa Diretoria de Ensino e Pesquisa nós conseguimos tratar isso com outras Unidades da Federação. Conseguimos cursos em outros Estados e também estamos transmitindo conhecimentos que nós temos para outros Estados. Se tornou uma troca. A Polícia Militar, ela fala uma mesma língua, ela tem uma missão constitucional que ela é direcionada dentro do nós esperamos, que é a prevenção e o policiamento ostensivo. Então tudo que nós fazemos é praticamente igual. O que mudam são as regionalidades de cada Estado. Nós tivemos uma melhoria considerável nesse sentido. Mandamos muitos policiais para fora, trazendo conhecimento e multiplicando esse conhecimento dentro da Corporação, mas também estamos multiplicando nosso conhecimento para outros Estados, fortalecendo essa estrutura mais que única das polícias militares.

(P) Poderia exemplificar em quais áreas em que já foram mandados policiais para trazerem doutrina?

(E) Na área de Direitos Humanos nós tivemos bastante atuação, na área de ensino, principalmente. Como a gente quer fortalecer, justamente, a questão do ensino na Corporação e divulgação de instruções e de metodologias mais práticas e rápidas para multiplicar esse conhecimento, então nós tivemos a área de ensino bem avançada, também, nesse sentido. E propriamente as ações de operações, o que a

gente espera, objetivos técnicos das nossas ações e operações durante a nossa atividade.

(P) Existe alguma prática de orientação e acompanhamento a novos profissionais por profissionais mais experientes? Se sim, descreva essas práticas.

(E) Recentemente o que a gente está trabalhando é justamente uma metodologia de treinamento básico policial. Então o treinamento básico policial que a Diretoria de Ensino trouxe alguns detalhamentos do que o policial precisa para ele se atualizar e se capacitar profissionalmente para aquele ano que ele vai estar executando. Seriam dois treinamentos anuais que o deixariam apto a continuar realizando atividades fim dele.

(P) Isso para o policial já pertencente à instituição? Uma espécie de reciclagem?

(E) Como se fosse uma reciclagem anual, realizada duas vezes por ano. Mas é algo também, enfim, que nós estamos começando agora. Estamos realizando as tratativas para que seja implementado agora. Como que era feito antes? Geralmente as instruções, quando você focava em algum problema, como eu disse, nós não tínhamos um alinhamento com plano estratégico, nas éramos focados no problema. Então quando nós tínhamos um problema, nós criávamos metodologias para evitar esse problema e outros que seriam advindos desse problema.

(P) A organização possui processos que lhe possibilitam analisar situações ocorridas, no sentido de promover a melhoria de práticas e procedimentos operacionais? Se sim, descreva esses processos.

(E) Sim. Geralmente são os estudos de situação, que nós avocamos tanto para o nível estratégico, quanto para o nível tático. Eles acontecem constantemente voltados, principalmente, aos principais problemas que não são previstos no plano estratégico, acabam acontecendo naturalmente em determinadas situações, mas que a gente consegue trabalhar no estudo de situação ou no estudo de caso justamente para evitar.

(P) Isso gera mudança de procedimento?

(E) Sim.

(P) E [a realização de] capacitações também?

(E) Exatamente.

(P) Existem bancos de dados de projetos ou planejamentos que tenham apresentado bons resultados operacionais? Se sim, descreva.

(E) Em 2022, agora, nós iniciamos com a nossa Diretoria do Projetos. Nós tínhamos, anteriormente, uma seção de projetos, mas ela ficava muito vinculada à captação de recursos para determinadas atividades e nem sempre elas eram atividades só voltadas para a atividade operacional. Muitas delas eram para atividade administrativa da corporação, para gerir a grande máquina que é que a Polícia Militar. Atualmente, sim. Atualmente começaram a ser gerados alguns bancos de dados, projetos, programas, inclusive foi gerado nosso primeiro portfólio voltado, justamente, para essa atividade operacional.

(P) Existem indicadores definidos para mensurar os resultados operacionais? São estabelecidas metas em relação a esses indicadores?

(E) Sim, recente também, já informado, a nossa Diretriz de Gestão Operacional que trata da gestão do desempenho operacional da Corporação e atores, principalmente ao nível tático e operacional.

(P) Existe canal de comunicação para que o público externo possa repassar à organização informações úteis ao planejamento e à execução das atividades operacionais? Se sim, como ele funciona?

(E) Sim. Recentemente nós temos o aplicativo 190, que traz as informações, o estreitamento das relações através do próprio telefone tridígito 190. Hoje qualquer cidadão consegue acessar a gente com isso, mas também as metodologias da Secretaria de Segurança do Estado trouxeram a divulgação dos indicadores criminais nossos. Então assim, pela transparência que nós temos que ter desses dados, eles são anualmente divulgados, todos eles, e o cidadão tendo acesso a isso consegue nos questionar e direcionar. As ouvidorias, nós tivemos uma recente criação também de um núcleo de compliance dentro da Corporação, que faz com que essas atividades sejam trazidas para nós de uma forma mais fácil. A interação com o cidadão se tornou mais fácil.

(P) De que forma ocorre o fluxo de comunicação entre setores que apresentam relação de subordinação hierárquica e entre setores que não apresentam relação de subordinação hierárquica?

(E) Nós temos dois canais de comunicação dentro desse canal, subordinação hierárquica e nós temos o canal técnico. Então nossa PM/3, no caso que é o órgão de caráter estratégico, consegue conversar com todos os Comandos Regionais, ou melhor, com todos os Comandos Intermediários, e também com as Unidades Operacionais, quando necessário. Então a difusão dessas informações ocorre de forma tranquila dentro da documentação de Estado-Maior que nós possuímos e dentro dos critérios técnicos que nós precisamos adotar. Muitas vezes eu não preciso ficar, digamos assim, esperando a resposta de um comandante de determinada região para poder adiantar um assunto. Eu posso tratar ele de forma técnica com oficial P/3, que vai estar adiantando isso sem a necessidade da autorização imediata de um comandante. Parece que isso traria problemas, mas, pelo contrário, ele encurta informações e se em determinado momento aquela informação técnica ela não estiver sendo tratada da forma correta ou estiver sido tratada por uma falha na comunicação de uma forma incorreta, o Comandante tem toda autonomia também para conversar conosco e trazer também a retro informação para que a gente conheça o nosso processo de decisão.

ENTREVISTA 4 – REPRESENTANTE DA DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA (DEP)

(P) A organização possui processos estabelecidos para a captura de conhecimentos individuais (tácitos), visando à sua formalização (conversão em conhecimento explícito)? Se sim, descreva como ocorre.

(E) Quando nós mandamos policiais, quando nós fazemos os nossos cursos internos, nós podemos considerar. Quando mandamos para fora do Estado e depois, efetivamente, aplicamos os policiais em cada área de interesse da Corporação talvez se enquadre nisso. Nós temos alguns exemplos bons assim. O próprio curso de projeto, ano passado mandamos um Oficial e uma Praça da respectiva diretoria para fazer isso, para produzir alguma coisa que tem sido, os cursos têm sido direcionados conforme o setor responsável. Recentemente mandamos até um policial da DDTQ para fazer justamente o curso de Gestão pela qualidade na Polícia Militar de São Paulo, cujo tema está muito mais amadurecido para voltar e implementar política de gestão pela qualidade na Corporação, que não tem praticamente nada ainda, em que pese ter uma diretoria com o nome.

(P) Então esse policial, quando ele vai fazer algum curso em outra instituição, ele fica responsável depois em trazer essa doutrina e fazer essa multiplicação na PMPR?

(E) A gente tem procurado criar mecanismos assim e fortalecer isso. Infelizmente nem sempre foi uma cultura da instituição. Existem “n” casos assim, de policiais que fizeram curso e não deram retorno algum e o sistema, também, não cobrou.

(P) A instituição possui parceria com outras instituições congêneres, visando a capacitação de seus profissionais? Se sim, com quais e em que áreas?

(E) Vou falar pelo meu universo da área de desativação de artefatos explosivos, que eu militei muito tempo. Historicamente tem uma cultura de enviar para fora do país muito alta, desde antes de eu chegar. Eu já cheguei já tinham os primeiros que foram para Colômbia em 98. Eu cheguei ali, acabei indo também para Colômbia para outros países, e de 2011 a 2019, em todos esses anos, foi alguma Praça do grupo para fora do país, ou para a Argentina ou para o Peru, para fazer cursos lá, distintos cursos, distintas durações, e que, ao final voltavam, e essas práticas eram sendo

incorporadas nas rotinas do grupo e também nas formações internas. Nesse momento, inclusive, tem mais um policial do BOPE, do Esquadrão Antibombas, na Argentina, concluindo um curso lá.

(P) Existe alguma prática de orientação e acompanhamento a novos profissionais por profissionais mais experientes? Se sim, descreva essas práticas.

(E) Para o programa do CFP [Curso de Formação de Praças] tem a questão do estágio, mas não chega a ser uma mentoria aprofundada, nem acompanhamento do policial mais experiente. Está regulado até na diretriz que regula o estágio operacional. Seria o caso mais recente que nós estamos vivendo agora. Do CFO [Curso de Formação de Oficiais] também tem algo similar, a diretriz que é um pouco mais apertada, que tem a comissão de avaliação dos Aspirantes.

(P) Mas a ideia é que esse profissional recém formado, seja Oficial, seja Praça, passe por um processo avaliativo na prática?

(E) É, mas eu acho que tenha uma carência de preparar os que vão avaliar. Cobra-se muito de quem vai ser avaliados, mas acho que está faltando alguma coisa do avaliador. Ele não tem um rito ou um processo, realmente, formal.

(P) A organização possui processos que lhe possibilitam analisar situações ocorridas, no sentido de promover a melhoria de práticas e procedimentos operacionais? Se sim, descreva esses processos.

(E) Na competência geral eu acho que até seria de competência da DDTQ, a Gestão pela Qualidade, até por isso que foi um policial deles para São Paulo, para tentar implementar isso, mas claro que passa, o dia a dia passa por todos os setores. Na diretoria, coincidentemente, na Diretoria de Ensino nós estamos em uma fase saindo das trevas, tentando, finalmente, implementar uma cultura de Gestão de Processos, ainda, só no “de processos”, ainda, nesse pequeno setor aqui. A [nome da auxiliar] tem dedicado horas no YouTube para aprender os tutoriais, para a gente tirar, para não sofrer, porque é uma seção nova, nós herdamos processos de outros setores.

(P) Em termos institucionais, o processo de planejamento de ensino da PM, ele passa por uma análise de quais são as principais carências que a instituição tem?

(E) Passa. Esse último, esse atual plano, a gente procurou fugir um pouco só do universo das especializadas. Tentou colocar cursos, terrenos de áreas que necessitam de conhecimento massivo. Tiro policial, abordagem, APH, tem algumas coisas estão em andamento nesse tema. Mas não é fácil de você achar quem seja o dono do curso

(P) Existem bancos de dados de projetos ou planejamentos que tenham apresentado bons resultados operacionais? Se sim, descreva.

(E) Não, acaba se perdendo. Formalmente, não. Infelizmente não tem algo que possa ficar acessando e vendo que a EsFAEP lá de Maringá fez, a de Cascavel, ou algum Núcleo de Ensino dos 40 Núcleos de Ensino nesse momento fizeram, enfim. Coincidentemente, ontem nós tivemos uma reunião da Diretoria de Tecnologia para dar uma revisada expressiva em termos de sistema informatizado para o ensino. Hoje tem uma dificuldade muito grande. Tem três sistemas que não se conversam. E, justamente, o ponto de partida é uma boa prática lá da cidade de Maringá, uma solução local que foi crescendo, crescendo, crescendo, e hoje é uma realidade. E estamos tentando melhorar isso para virar institucional de verdade e a nossa Diretoria de Tecnologia comprou a causa, já iniciou o projeto. Está sendo feito pela plataforma de projetos da PMPR, inclusive. Então, começamos por ali para, justamente, que vai ser a primeira vez que o sistema vai ser institucionalizado de verdade.