

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

ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE PRACTICES FOCUSED ON THE PLANNING AND EXECUTION OF OSTENSIVE POLICING: A CASE STUDY IN THE MILITARY POLICE OF PARANÁ

Diogo Fernando Sampaio Pytlowanciv^a
Helena de Fátima Nunes Silva^b

RESUMO

Objetivo: Analisar a existência de elementos da Inteligência Organizacional (IO) nos processos relacionados ao planejamento e à execução operacional na Polícia Militar do Paraná. **Metodologia:** Estudo de caso, por meio da coleta e análise de conteúdo em documentos e entrevistas com representantes de órgãos de direção da Polícia Militar do Paraná. **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. **Conclusões:** O emprego da IO nas normas e processos que envolvem o planejamento e a execução do policiamento ostensivo, proporcionam 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.

Descritores: Gestão do conhecimento. Inteligência Organizacional. Policiamento ostensivo.

1 INTRODUÇÃO

Conforme dados do Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2021

^a Mestre em Gestão da Informação pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Oficial da Polícia Militar do Paraná, Curitiba, Brasil. E-mail: diogofsampaio@gmail.com

^b Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Docente do Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação da Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, Brasil. E-mail: helenanuness@gmail.com

(FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2021), os custos com os órgãos de segurança pública no ano de 2020 foram de mais de 96 bilhões de reais e 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. Desses profissionais, 406.426, ou 64,4%, são policiais militares, responsáveis pela polícia ostensiva e pela preservação da ordem pública.

No âmbito do Estado do Paraná, a Polícia Militar 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.

Neste sentido, faz-se necessário que as instituições policiais contem com dados e informações que lhe proporcionem uma melhor compreensão de seu ambiente de atuação e das diversas variáveis que influenciam a criminalidade, possibilitando-lhes um emprego mais racional de seus recursos, resultando, assim, em uma prestação de serviços mais eficiente e eficaz, de acordo com as necessidades de seus usuários (STENVALL; VIRTANEN, 2015).

Diante disso, 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 é a inteligência organizacional (MORESI, 2000b; MORESI; LOPES, 2012).

Diante do exposto, foi realizado um estudo de caso na Polícia Militar do Paraná, com o objetivo de analisar a existência de elementos da inteligência organizacional nos processos relacionados ao planejamento e à execução operacional do policiamento ostensivo na referida organização.

2 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

A inteligência organizacional (IO) 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 organização, por meio dela, 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 IO como uma disciplina holística e integradora, com o objetivo de proporcionar um ambiente de aprendizado e de gestão, bem como de compartilhamento de informações e conhecimentos, possibilitando, assim, a tomada de decisões estratégicas e a solução de problemas (HUBER, 1991; MÜLLER, 2013; RODRÍGUEZ-CRUZ, 2015).

Neste sentido, 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 e lhe oferecem recursos para o desenvolvimento de seus processos (CRUZ; DOMÍNGUEZ, 2007). Portanto, 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).

Matsuda (1992), apresentou a IO sob dois aspectos: como processo e como produto. Sob a ótica da IO como produto, esta 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). Para tanto, o autor estabelece três níveis hierárquicos ou estágios (MATSUDA, 1992):

a) dados: é 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);

b) informações: 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);

c) conhecimentos: são formados 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);

d) 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)

Diante desses conceitos, pode-se dizer que 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 (PEIXOTO; GOLGHER; CYRINO, 2017; TAVARES; CASTILHO JUNIOR, 2018; TEIXEIRA; VALENTIM, 2015). Ainda, 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).

Pesquisas recentes revelaram que a IO possui correlação com diversas vantagens organizacionais, como agilidade (BAHRAMI *et al.*, 2016; KAVOSI *et al.*, 2021; SOHRABI; ASARI; JAVAD HOZOORI, 2014), empreendedorismo (HAGHIGHI; KIMIAGARY, 2014), performance (BAZRKAR; HAJIMOHAMMADI, 2021; FONSECA; PENALVER; DA ANUNCIAÇÃO, 2022), vantagem competitiva (AWAMLEH; ERTUGAN, 2021; SEIFOLLAHI; SHIRAZIAN, 2021), aprendizagem (BAHRAMI *et al.*, 2016; KAVOSI *et al.*, 2021) e inovação (ALTINDAĞ; ÖNGEL, 2021; BILGEN; ELÇI, 2022).

Para fins dessa pesquisa, foi utilizada a abordagem da IO como processo de Matsuda (1992), o qual estabelece cinco etapas ou subprocessos:

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). 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);

b) cognição organizacional: é composta pela percepção organizacional acerca de imagem do ambiente a 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. 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);

c) 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);

d) aprendizado organizacional: 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);

e) comunicação organizacional: é por meio dela 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).

3 METODOLOGIA

Foi realizado um estudo de caso no âmbito da Polícia Militar do Paraná, a partir da análise de documentos normativos da instituição e da entrevista com representantes de setores com atribuição diretiva, com o objetivo de analisar os elementos da IO (memória organizacional, cognição organizacional, raciocínio

organizacional, aprendizado organizacional e comunicação organizacional) nas normas e processos relacionados ao planejamento e à execução do policiamento ostensivo na referida organização.

A utilização de tal método teve como objetivo o estudo profundo e exaustivo dos aspectos relacionados à IO na organização estudada, tendo como enfoque em eventos contemporâneos em seu contexto real e não houve, por parte dos pesquisadores, controle sobre os eventos comportamentais dos envolvidos (GIL, 2021; YIN, 2015).

Para tanto, a pesquisa empírica seguiu os seguintes procedimentos:

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

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.

Os dados referentes à pesquisa documental foram coletados na intranet corporativa e referem-se a documentos relacionados ao policiamento ostensivo, e que, de alguma forma, correlacionam-se com os aspectos da IO. Assim, foram coletados 44 documentos (6 portarias, 13 diretrizes e 25 procedimentos operacionais padrão), dos quais 6 foram analisados, conforme exposto mais

adiante.

Além da pesquisa documental, foram realizadas entrevistas com representantes da 3ª Seção do Estado-Maior (PM/3), da Diretoria de Inteligência (DINT), da Diretoria de Ensino e Pesquisa (DEP) e da Diretoria de Desenvolvimento Tecnológico e Qualidade (DDTQ). Para tanto, 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, ou seja, nem todas as perguntas foram dirigidas a todos os entrevistados. Além disso, por se tratar de entrevista semiestruturada, na medida em que eram desenvolvidas as questões e as respectivas respostas, eventualmente, surgiram outras questões.

Os dados coletados a partir da pesquisa documental e das entrevistas 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).

Foram, então, estabelecidos elementos, com base em diversos autores, os quais possibilitaram identificar os componentes da IO na documentação analisada, conforme Quadro 1.

Quadro 1- Elementos chave da IO, com base na literatura pesquisada

Componente	Elementos	Referência
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)

Componente	Elementos	Referência
	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	Moresi e Lopes (2012)
	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)
	Integração de informações	Moresi e Lopes (2012)
Raciocínio Organizacional	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)
	Regras e procedimentos padronizados	Ferro Júnior (2007), Matsuda (1992), Moresi e Lopes (2012) e Müller e Castilho Júnior (2012)
Aprendizado Organizacional	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)
Comunicação Organizacional	Institucionalização	Crossan, Lane e White (1999)
	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: Os autores (2023)

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dos 44 documentos coletados, foi realizada a análise de conteúdo em 6, os quais possuíam pertinência com o escopo da pesquisa e com os elementos da IO. Os referidos documentos foram separados em trechos de tamanho variado, podendo ser um capítulo, um parágrafo ou um item do referido documento, desde que trouxesse um sentido completo em si, relacionado às categorias estabelecidas. Cada trecho separado e analisado corresponde a uma unidade de registro, as quais foram quantificadas de acordo com cada categoria, conforme resultados constantes no Quadro 2.

Quadro 2- Análise documental

DOCUMENTO	MEMÓRIA	COGNIÇÃO	RACIOCÍNIO	APRENDIZADO	COMUNICAÇÃO
Diretriz nº 004/200 – Diretriz Geral de Planejamento e Emprego da PMPR (PARANÁ, 2000)	2	20	32	5	11
Portaria do Comando-Geral nº 273/22 – Plano Estratégico da PMPR 2022/2035 (PARANÁ, 2022b)	2	8	11	0	0
Diretriz nº 001/23 – Gestão de Desempenho Operacional da PMPR (PARANÁ, 2023)	3	14	14	7	5
Portaria do Comando-Geral nº 374/21 – Institui as Câmaras Técnicas na PMPR (PARANÁ, 2021a)	2	2	6	15	2
Portaria do Comando-Geral nº 612/21 – Política de Inteligência da PMPR (PARANÁ, 2021c)	2	14	16	7	8
Portaria do Comando-Geral nº 611/21 – Estratégia do Sistema de Inteligência da Polícia Militar do Paraná (PARANÁ, 2021b)	10	18	24	19	21
TOTAL	21	76	103	53	47

Fonte: Os autores (2023)

Verifica-se que as normas analisadas possuem maior correspondência com o raciocínio (34%) e com a cognição (25%), seguidos pelo aprendizado (18%), pela comunicação (16%) e, por último, pela memória organizacional (7%).

Da mesma forma que os documentos, realizou-se a análise de conteúdo das entrevistas, conforme pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3- Análise das entrevistas

ÓRGÃO	MEMÓRIA	COGNIÇÃO	RACIOCÍNIO	APRENDIZADO	COMUNICAÇÃO
Diretoria de Inteligência	1	5	4	0	5
Diretoria de Desenvolvimento Tecnológico e Qualidade	4	1	1	0	2
3ª Seção do Estado-Maior	1	7	9	5	3
Diretoria de Ensino e Pesquisa	1	0	2	6	1
TOTAL	7	13	16	11	11

Fonte: Os autores (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%), apresentando comportamento semelhante ao observado na análise documental.

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, inicialmente, 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 o 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.

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 disso, contribui 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. Em termos normativos, a Política de Inteligência da Polícia Militar do Paraná e a Estratégia de Inteligência do SIPOM são normas basilares que norteiam toda essa atuação.

A partir da Cognição Organizacional, a organização pode estabelecer novas práticas, visando oportunidades futuras, por meio 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**, 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 por parte 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 lhe 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 pesquisa 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.

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.

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 no aspecto normativo 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.

Verificou-se, ainda, forte atuação da Diretoria de Ensino e Pesquisa e da 3ª Seção do Estado-Maior no Aprendizado Organizacional, por meio da elaboração de capacitações e intercâmbio com outras instituições.

Em relação à Comunicação Organizacional, 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. Além disso, verificou-se 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. Contudo, diante de lacunas observadas, 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 (BOTTEMA; TELEP, 2019; CARTER; CARTER, 2009; COPE, 2004; TELEP; READY; BOTTEMA, 2018).

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 analisada 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. Tal limitação representa uma lacuna que pode ser explorada em futuras pesquisas.

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.

REFERÊNCIAS

ALTINDAĞ, Ö.; ÖNGEL, V. Information Management, Organizational Intelligence, and Innovation Performance Triangle: Empirical Research on Turkish IT Firms. **SAGE Open**, [S. l.], v. 11, n. 4, p. 1-18, out. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440211052550>. Acesso em: 22 jun. 2022.

ALVARES, L. M. A. 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**, João Pessoa, v. 30, n. 4, p. 1-21, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n4.57352>. Acesso em: 22 jun. 2022.

ANTUNES, H. J. G.; PINHEIRO, P. G. Linking knowledge management, organizational learning and memory. **Journal of Innovation & Knowledge**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 140-149, Apr. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>. Acesso em: 22 jun. 2022.

AWAMLEH, F.; ERTUGAN, A. The Relationship Between Information Technology Capabilities, Organizational Intelligence, and Competitive Advantage. **SAGE Open**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 1-14, Apr. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440211015201>. Acesso em: 22 jun. 2022.

BAHRAMI, M. A.; KIANI, M. M.; MONTAZERALFARAJ, R.; ZADEH, H. F.; ZADEH, M. M. The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility. **Osong Public Health and Research Perspectives**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 190-196, Jun. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.phrp.2016.04.007>. Acesso em: 22 jun. 2022.

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**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 54-79, Jan./Feb. 2021. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i1.1267>. Acesso em: 22 jun. 2022.

BILGEN, A.; ELÇI, M. The mediating role of organizational intelligence in the relationship between quantum leadership and innovative behavior. **Frontiers in Psychology**, [S. l.], v. 13, p. 1-13, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1051028>. Acesso em: 22 jun. 2022.

BOTTEMA, A. J.; TELEP, C. W. The benefit of intelligence officers: Assessing their contribution to success through actionable intelligence. **Policing: An International Journal**, [S. l.], v. 42, n. 1, p. 2-15, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-07-2018-0088>. Acesso em: 22 jun. 2022.

CARTER, D. L.; CARTER, J. G. Intelligence-Led Policing: Conceptual and Functional Considerations for Public Policy. **Criminal Justice Policy Review**, [S. l.], v. 20, n. 3, p. 310-325, Sep. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1177/0887403408327381>. Acesso em: 22 jun. 2022.

COPE, N. Intelligence Led Policing or Policing Led Intelligence?: Integrating Volume Crime Analysis into Policing. **British Journal of Criminology**, [S. l.], v. 44, n. 2, p. 188-203, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1093/bjc/44.2.188>. Acesso em: 22 jun. 2022.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999. Disponível em: https://cmapspublic.ihmc.us/rid%3D1222355636953_663250744_13307/Organizational%20Learning%20Framework%20From%20Intuition%20to%20Institution.pdf. Acesso em: 22 jun. 2022.

CRUZ, Y. R.; DOMÍNGUEZ, E. G. La inteligencia organizacional: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 3, p. 51-58, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0100-19652007000300006>. Acesso em: 22 jun. 2022.

DAÑA, J.; CAPUTO, F.; RÁČEK, J. Complex Network Analysis for Knowledge Management and Organizational Intelligence. **Journal of the Knowledge Economy**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 405-424, Jun. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0553-x>. Acesso em: 22 jun. 2022.

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. V. G. Measurement of the organizational intelligence. **Negotium**, Maracaibo, v. 8, n. 22, Mayo/Agosto, p. 108-132, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78223801005.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2022.

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**, [S. l.], n. 104, p. 267-301, 2022. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.104.21758>. Acesso em: 22 jun. 2022.

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.

HAGHIGHI, M.; KIMIAGARY, R. Relationship of Corporate Entrepreneurship with Different Dimensions of Organizational Intelligence. **Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology**, [S. l.], v. 7, n. 9, p. 1772-1778, 2014. DOI: <https://doi.org/10.19026/rjaset.7.461>. Acesso em: 22 jun. 2022.

HUBER, G. P. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. **Organization Science**, [S. l.], 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**, [S. l.], v. 9, n. 8, p. 1-20, 2016. DOI: <https://doi.org/10.3390/en9080639>. Acesso em: 22 jun. 2022.

KAVOSI, Z.; DELAVARI, S.; KIANI, M. M.; BASTANI, P.; VALI, M.; SALEHI, M. Modeling organizational intelligence, learning, forgetting and agility using structural equation model approaches in Shiraz University of Medical Sciences Hospitals. **BMC Research Notes**, [S. l.], v. 14, n. 277, p. 1-8, Jul. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13104-021-05682-w>. Acesso em: 22 jun. 2022.

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

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, 2000a. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0100-19652000000100002>. Acesso em: 22 jun. 2022.

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

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

MÜLLER, R. **Inteligência organizacional: uma visão setorial**. 2013. 137 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Tecnologia da Informação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

MÜLLER, R.; CASTILHO JÚNIOR, N. C. Inteligência organizacional como ferramenta de gestão: um referencial teórico integrado. **Revista Expectativa**, Toledo, v. 11, n. 1, p. 83-102, 2012.

NOBRE, F.; TOBIAS, A.; WALKER, D. Cognição organizacional: revisão, conceitualização e contexto estratégico. **Production**, [S. l.], v. 26, n. 4, p. 742-

756, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-6513.108212>. Acesso em: 22 jun. 2022.

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 21.115, de 30 jun. 2022.** Dispõe sobre a fixação do efetivo da Polícia Militar do Estado do Paraná. 30 jun. 2022a.

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

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. 2021b.

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

PEIXOTO, L. 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**, Marília, v. 11, n. 2, p. 54-71, 2017. DOI: <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2017.v11n2.06.p54>. Acesso em: 22 jun. 2022.

PONJUÁN-DANTE, G. Inteligencia Organizacional, Gestión de Información, Gestión del Conocimiento: Vinculos y Complementariedad. *In*: VALENTIM, M. L. P.; MÁS-BASNUEVO, A. (org.). **Inteligência organizacional**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015. p. 53-70. DOI: <https://doi.org/10.36311/2015.978-85-7983-678-7.p53-70>. Acesso em: 22 jun. 2022.

RODRÍGUEZ-CRUZ, Y. Análisis de la dimensión cognitiva en el proceso informacional de toma de decisiones organizacionales. **Ciencias de la Información**, Havana, v. 44, n. 1, 2013. Disponível em: <https://biblat.unam.mx/hevila/Cienciasdelainformacion/2013/vol44/no1/5.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2022.

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. (org.). **Inteligência organizacional**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015. p. 341-372. DOI: <https://doi.org/10.36311/2015.978-85-7983-678-7>. Acesso em: 22 jun. 2022.

SCHULTZ, M.; HERNES, T. A Temporal Perspective on Organizational Identity. **Organization Science**, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 1-21, Jan./Feb. 2013. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0731>. Acesso em: 22 jun. 2022.

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**, [S. l.], v. 12, n. 27, p. 1-10, dez. 2021. DOI: <https://doi.org/10.35429/EJM.2021.27.12.1.10>. Acesso em: 22 jun. 2022.

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**, [S. l.], v. 10, n. 4, p. 279-287, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5539/ass.v10n4p279>. Acesso em: 22 jun. 2022.

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**, [S. l.], v. 49, n. 10, p. 2455-2474, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/K-12-2018-0672>. Acesso em: 22 jun. 2022.

STENVALL, J.; VIRTANEN, P. Intelligent Public Organisations. **Public Organization Review**, [S. l.], v. 17, p. 195-209, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0331-1>. Acesso em: 22 jun. 2022.

TAVARES, J.; CASTILHO JUNIOR, N. Memória organizacional em apoio às decisões em uma empresa do setor tecnológico. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 23, n. especial, p. 50-59, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2018v23nespp50>. Acesso em: 22 jun. 2022.

TEIXEIRA, T. M. C.; VALENTIM, M. L. P. Informação como insumo para a Inteligência Organizacional. In: VALENTIM, M. L. P.; MÁS-BASNUEVO, A. (org.). **Inteligência organizacional**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015. p. 195-214. DOI: <https://doi.org/10.36311/2015.978-85-7983-678-7.p195-214>. Acesso em: 22 jun. 2022.

TELEP, C. W.; READY, J.; BOTTEMA, A. J. Working Towards Intelligence-Led Policing: The Phoenix Police Department Intelligence Officer Program. **Policing: A Journal of Policy and Practice**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 332-343, Sep. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1093/police/pax094>. Acesso em: 22 jun. 2022.

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

ZAPPA, P.; ROBINS, G. Organizational learning across multi-level networks. **Social Networks**, [S. l.], v. 44, p. 295-306, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2015.03.003>. Acesso em: 22 jun. 2022.

ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE PRACTICES FOCUSED ON THE PLANNING AND EXECUTION OF OSTENSIVE POLICING: A CASE STUDY IN THE MILITARY POLICE OF PARANÁ

ABSTRACT

Objective: This research seeks to analyze the existence of Organizational Intelligence (OI) elements in processes related to operational planning and execution in the Military Police of Paraná State. **Methodology:** Case study, through the collection and content analysis of documents and interviews with representatives of management bodies of the Military Police of Paraná State. **Results:** It was verified 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, mainly due to several norms published since 2019. **Conclusions:** The use of OI in the norms and processes that involve the planning and execution of ostensive policing, provides the organization with rational decision-making, the efficient and effective use of its resources, the understanding of its operating environment, the improvement of practices, among other factors.

Descriptors: Knowledge management. Organizational intelligence. Ostensive policing.

PRÁCTICAS DE INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL ENFOCADAS EN LA PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE POLICÍAS OSTENSIVAS: UN ESTUDIO DE CASO EN LA POLICÍA MILITAR DE PARANÁ

RESUMEN

Objetivo: Analizar la existencia de elementos de Inteligencia Organizacional (IO) en los procesos relacionados con la planificación y ejecución operativa en la Policía Militar de Paraná. **Metodología:** Estudio de caso, a través de la recopilación y análisis de contenido de documentos y entrevistas a representantes de los órganos de dirección de la Policía Militar de Paraná. **Resultados:** Se verificó que la organización cuenta con normas que apoyan a los elementos de la IO en sus procesos relacionados con la planificación y ejecución de la actuación policial, con mayor presencia del razonamiento y cognición organizacional, principalmente debido a varias normas publicadas a partir del año de 2019. **Conclusiones:** El uso de las IO en las normas y procesos que involucran la planificación y ejecución de la actuación policial ostensiva, brindan a la organización la toma de decisiones racionales, el uso eficiente y eficaz de sus recursos, la comprensión de su entorno operativo, la mejora de la prácticas, entre otros factores.

Descriptores: Gestión del conocimiento. Inteligencia organizacional. Policía ostensiva.

Recebido em: 21.07.2023

Aceito em: 19.03.2024