



Universidade de Brasília – UnB

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Mestrado Profissional em Administração – MPA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR
PÚBLICO: O APROVEITAMENTO DA ATIVIDADE
INVESTIGATIVA DA POLÍCIA FEDERAL
BRASILEIRA.**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

RÔMULO FISCH DE BERRÊDO MENEZES

BRASÍLIA-DF

2020

RÔMULO FISCH DE BERRÊDO MENEZES

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO: O
APROVEITAMENTO DA ATIVIDADE INVESTIGATIVA DA POLÍCIA
FEDERAL BRASILEIRA.**

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE) da Universidade de Brasília (UnB), como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PPGA), para a obtenção do título de Mestre.

Orientador: Professor Doutor João Mendes da Rocha Neto.

BRASÍLIA-DF
2020

RÔMULO FISCH DE BERRÊDO MENEZES

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO: O
APROVEITAMENTO DA ATIVIDADE INVESTIGATIVA DA POLÍCIA
FEDERAL BRASILEIRA.**

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE) da Universidade de Brasília (UnB), como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PPGA), para a obtenção do título de Mestre.

Defendida em: / /2020.

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Dr.

–

–

IPEA

Prof. Dr.

–

UnB

Prof. Dr. Professor Doutor João Mendes da Rocha Neto
Orientador

BRASÍLIA
2020

DEDICATÓRIA

Aos que, sempre a meu lado (física e espiritualmente),
me dão forças para resistir, não desistir e seguir.

AGRADECIMENTOS

À Polícia Federal, pela oportunidade de seguir no aprendizado em busca da melhoria individual e, com isso, estar um pouco mais apto a colaborar em seu desenvolvimento.

Aos profissionais da Universidade de Brasília, minha Instituição Superior de origem, pelo esforço de todos aqueles que trabalharam para que o curso chegasse a bom termo.

Ao Professor João Mendes, pela dedicação e apoio prestados durante o desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas de turma, pela paciência, exemplo de perseverança e motivação, mesmo nos momentos mais complexos, e apesar de todas as dificuldades.

Aos meus chefes de unidade durante o período do curso, pela compreensão e suporte permanentes, sem os quais não poderia ter desenvolvido os trabalhos da maneira mais adequada.

EPÍGRAFE

O início da sabedoria é a admissão da própria ignorância. Todo o meu saber consiste em saber que nada sei.

(Sócrates)

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública.....	34
Figura 2 - Pesquisa IPEA 2015: Níveis de Maturidade em GC	51
Figura 3 – Posicionamento Hierárquico (CGEC)	57
Figura 4 – Modelo de Governança PF	60
Figura 5 – Portfólio Estratégico DPF 2014-2022	84
Figura 6 – Organograma Alta Administração da Polícia Federal	88
Figura 7 – Arquitetura de Processos da Polícia Federal	90
Figura 8 – Detalhamento do Macroprocesso de Investigação Criminal	96
Figura 9 – Organograma CESP/ANP	103
Figura 10 – Página Inicial Intranet PF (Parcial)	126
Figura 11 – Organograma DICOR	155
Figura 12 – Organograma CGPRE/DICOR	155
Figura 13 – Organograma CGPFAZ/DICOR	156
Figura 14 – Organograma CGDI/DICOR	156
Figura 15 – Organograma CGRC/DICOR	157

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Viabilizadores de GC (MGCA) e Diretrizes da PGC (2015)	53
Quadro 2 – Diferenças IP/IC (DINPOL) e Influências sobre a GCAI	76
Quadro 3 – Relação Plano Estratégico PF e Gestão do Conhecimento	85
Quadro 4 – Linhas de Pesquisa do PROCAP relacionadas à Atividade Investigativa ...	101
Quadro 5 – Cursos relacionados a Atividades Investigativas (PAC)	104
Quadro 6 – Análise Ambiental da TI na PF	111
Quadro 7 a 14 – Sistemas de TI (GCAI)	120
Quadro 15 – Síntese das Entrevistas com Lideranças	132
Quadro 16 – Entendimento Médio das Lideranças sobre Tópicos das Entrevistas	135

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Academia Nacional de Polícia	ANP
Assessoria de Controle Interno	ACI
Atividade Investigativa	AI
Base Nacional de Fraudes Bancárias Eletrônicas	BNFBE
Biblioteca Digital da Polícia Federal	BIDPF
Biblioteca Digital de Criminalística	BDCRIM
<i>Business Intelligence</i>	BI
Cadastro Geral de Empregados e Desempregados	CAGED
Cadastro Geral de Empresas	CNE
Cadastro Nacional de Entidades de Utilidade Pública	CNES
Centro de Pesquisa em Arquitetura da Informação	CPAI
Centro Integrado de Gestão Estratégica	CIGE
Ciclo de Produção do Conhecimento	CPC
Comitê de Gestão do Conhecimento	CGEC
Comitê de Governança em Telemática	CGT
Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno	CGRC
Comitê Gestor de Capacitação	CGC
Conselho de Controle de Atividades Financeiras	COAF
Coordenação de Ensino	COEN
Coordenação de Gestão Estratégica	CGE
Coordenação de Planejamento	CPLAM
Coordenação Escola Superior de Polícia	CESP
Coordenação-Geral de Polícia Criminal Internacional	CGCI
Coordenação-Geral de Polícia Fazendária	CGPFAZ
Coordenação-Geral de Repressão a Drogas e Facções Criminosas	CGPRE
Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação	CGTI
Corregedoria-Geral da Polícia Federal	COGER
Departamento da Força Nacional de Segurança Pública	DFNSP
Direção-Geral do Departamento de Polícia Federal	DG/DPF
Diretoria de Gestão de Pessoal	DGP
Diretoria de Inteligência Policial	DIP
Diretoria de Investigação e Combate ao Crime Organizado	DICOR
Diretoria de Tecnologia e Inovação	DTI
Diretoria-Executiva	DIREX
Diretoria Técnico-Científica	DITEC
Divisão de Organização e Métodos	DO&M
Divisão de Polícia Fazendária	DFAZ
Doutrina de Inteligência Policial	DINPOL
Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública	DNISP
Ensino à Distância	EAD
Escritório de Gestão de Processos	EGPRO
Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos	EGPE
Escritório de Planejamento Estratégico	EPES

Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília	FCI/UnB
Federação Brasileira de Bancos	FEBRABAN
Gestão do Conhecimento	GC
Gestão do Conhecimento da Atividade Investigativa	GCAI
Grupo de Investigações Sensíveis	GISE
Grupo de Trabalho	GT
Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis	IBAMA
Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada	IPEA
Instituto Nacional do Seguro Social	INSS
Instrução Normativa	IN
Inteligência de Segurança Pública	ISP
Inteligência Policial	IP
Investigação Criminal	IC
Lei de Acesso à Informação	LAI
Ministério da Justiça e Segurança Pública	MJSP
Ministério Extraordinário da Segurança Pública	MESP
Ministério Público	MP
Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública	MGCA
Núcleo de Inteligência Policial	NIP
Operação Lava Jato	LJ
Órgão de Inteligência	OI
Planejamento Estratégico da Polícia Federal	PLANESTPF
Plano Anual de Capacitação	PAC
Plano Diretor de Tecnologia da Informação	PDTI
Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação	PDTIC
Plano Estratégico de Tecnologia da Informação	PETI
Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação	PETIC
Polícia Federal	PF
Polícia Rodoviária Federal	PRF
Política de Desenvolvimento de Pessoal	PDS
Política de Gestão do Conhecimento	PGC
Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social	PNSPDF
Programa de Capacitação	PROCAP
Programa de Repressão ao Tráfico de Drogas por via Aeroportuária	PROAR
Relatório de Execução do PAC	RECAP
Secretaria de Operações Integradas	SEOPI
Secretaria Nacional de Segurança Pública	SENASP
Serviço de Análise de Dados de Inteligência Policial	SADIP
Serviço de Repressão a Crimes Cibernéticos	SRCC
Sistema Cartorário da Polícia Federal	SISCART
Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal	SIORG
Sistema Integrado de Inteligência Policial	SINPOL
Sistema Nacional de Repressão a Drogas e Facções Criminosas	SIREN
Sistema Único de Segurança Pública	SUSP
Subsistema de Inteligência de Segurança Pública	SISP
Tecnologia da Informação	TI

Tecnologia da Informação e Comunicação
Treinamento e Desenvolvimento
Unidade de Gestão Estratégica

TIC
T&D
UGE

Resumo:

O presente trabalho procura compreender os mecanismos pelos quais se dá a gestão do conhecimento relacionado às atividades investigativas realizadas pela Polícia Federal brasileira (PF). No atual contexto da segurança pública nacional, ainda marcado por altos índices de violência e criminalidade organizada, e onde é difícil a articulação e integração entre os diversos atores do sistema, a PF tem tido permanente destaque pela repercussão de suas ações de investigação em diversos níveis. Utilizando-se uma abordagem qualitativa e pressupostos de um modelo teórico específico voltado para a gestão do conhecimento na administração pública brasileira, foram utilizadas técnicas de pesquisa bibliográfica e documental, acrescidas de pesquisa de campo com visitas técnicas para coleta de dados primários em formulário específico e, finalmente, a realização de entrevistas semiestruturadas com lideranças de unidades centrais de coordenação da PF. A partir desses dados, foi realizada uma análise documental e de conteúdo. Verificaram-se avanços significativos em diversas frentes formais e informais, mas também uma ausência de estruturação orgânica que dê suporte à implantação efetiva de uma política de gestão do conhecimento, inclusive no que respeita às atividades investigativas. A realização deste estudo confirmou a validade dos elementos do modelo utilizado e, em especial, permitiu uma reflexão acerca da relevância do tema e de variáveis relacionadas para o incremento da atuação do Órgão.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Setor Público; Polícia Federal; Atividade Investigativa.

Abstract:

This paper seeks to understand the mechanisms by which knowledge management is related to investigative activities carried out by the Brazilian Federal Police (PF). In the current context of national public security, still marked by high levels of violence and organized crime, and where the articulation and integration between the various actors of the system is difficult, the PF has been permanently highlighted by the repercussion of its investigative actions at various levels. Using a qualitative approach and assumptions of a specific theoretical model for knowledge management in the Brazilian public administration, bibliographic and documentary research techniques were used, plus field research with technical visits to collect primary data in specific form and, last, semi-structured interviews were conducted with leaders of PF's central coordination units. From these data, a documentary and content analysis was performed. Significant progress has been made on a number of formal and informal fronts, but it was also verified the absence of organic structure to support the effective implementation of a knowledge management policy, including that linked to investigative activities. This study confirmed the validity of the elements of the model used and, in particular, allowed a reflection on the relevance of the theme and related variables for the increase of the organ's performance.

Keywords: Knowledge Management; Public Sector; Federal Police; Investigative Activity.

SUMÁRIO

Lista de Figuras	vii
Lista de Quadros.....	viii
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	ix
Resumo	xii
Abstract.....	xiii
1 Introdução	16
1.1 Objetivo Geral	19
1.2 Objetivos Específicos	19
1.3 Justificativa	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 Gestão do conhecimento	23
2.2 Gestão do conhecimento no setor público.....	24
2.3 Integração do conhecimento e estratégias organizacionais	25
2.4 Redes de conhecimento, aprendizagem organizacional e inovação	27
2.5 Gestão do conhecimento e atividade policial.....	29
2.6 Modelo teórico da pesquisa	32
2.6.1 Modelo Gestão do Conhecimento para a Administração Pública (MGCA)....	33
2.6.1.1 Viabilizadores, práticas de interesse e resultados	35
3 MÉTODO	38
3.1 Tipo de pesquisa e abordagem	38
3.2 Etapas e Procedimentos da pesquisa	39
3.3 Estratégia de tratamento de dados	41
3.3 Caracterização da Organização	43
4 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA POLÍCIA FEDERAL	44
4.1 Antecedentes	44
4.2 A Pesquisa do IPEA	50
4.3 A Política de Gestão do Conhecimento da PF.....	52
4.4 Comitê de Gestão do Conhecimento (CGEC)	56
4.5 Inteligência Policial x Investigação Criminal: dilemas para a GCAI.....	64
5 ABORDAGEM INICIAL: DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS.....	79
5.1 Plano Estratégico da Polícia Federal (PLANESTPF).....	79
5.2 A Coordenação de Gestão Estratégica (CGE)	87
5.3 Arquitetura de Processos e Gestão do Conhecimento.....	89
6 ELEMENTOS DO MGCA e GCAI na PF	96
6.1 Viabilizadores e Práticas de Interesse	96
6.1.1 Pessoas	97
6.1.1.1 Plano Anual de Capacitação	104
6.1.2 Tecnologia da Informação (TI)	109

6.1.2.1 Sistemas, Programas e Projetos relacionados à TI	119
6.1.3 Processos	127
6.1.4 Liderança	131
6.2 Processos de GCAI e Ciclo KDCA	154
6.3 Resultados da GCAI	163
6.4 Partes Interessadas: Cidadão-usuário e Sociedade	166
7 DISCUSSÃO	168
8 CONCLUSÕES	176
8.1 Respostas ao Problema, Objetivos e Lacunas de Pesquisa	180
8.2 Limites da Pesquisa e Propostas para Estudos Futuros.....	182
REFERÊNCIAS	184
ANEXO I - Instrução Normativa nº 114-DG/PF (2017)	195
ANEXO II – Portaria nº 8.711-DG/PF (2018)	201
ANEXO III – Descrição dos Macroprocessos na PF	206
ANEXO IV – Plano Anual de Capacitação da PF (PAC).....	216
APÊNDICE I – Roteiro de Entrevistas	220
APÊNDICE II - Formulário de Coleta de Dados	224

INTRODUÇÃO

Há muito que a segurança pública tem aumentado seu protagonismo no cenário de temas que mais preocupam a sociedade brasileira, dado o incremento dos principais índices de mensuração de fenômenos criminais em distintas esferas, o que tem influenciado também o crescente gasto relacionado aos custos econômicos provocados por essa mesma criminalidade. (SAE-PR, 2018). Essa violência coloca a segurança pública como tema de pauta política prioritária para os estados e o governo federal, tornando quase permanente a discussão acerca da efetividade e eficácia em áreas como planejamento e inteligência (Souza & Minayo, 2017).

Episódios como a intervenção federal na segurança pública no Rio de Janeiro durante quase todo o ano de 2018, bem como a escalada da criminalidade violenta nos estados do Nordeste, chamaram a atenção para a necessidade urgente de estabelecimento de uma política pública efetiva para o setor, que culminou com a promulgação da Lei 13.675 (2018), criando o Sistema único de Segurança Pública (SUSP) e a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS).

Destaca-se, neste cenário, a ênfase dada à necessidade de coordenação do trabalho de integração do conhecimento gerado pelos órgãos de segurança pública das diversas esferas. Em que pesem os inúmeros “planos” e propostas surgidos em vários âmbitos governamentais e acadêmicos, sempre com ênfase em tais pressupostos (Soares, 2006), parece quase unânime a ideia de que ainda estamos muito longe de alcançar um patamar adequado de gestão de segurança pública, em que seus protagonistas atuem de forma minimamente harmônica, em prol da diminuição dos índices de violência e do aumento da sensação de segurança pela população em geral.

O caráter individualista das estruturas dos órgãos de segurança pública amalgamado pelo artigo 144 da Constituição Federal (1988) dificulta, sobremaneira, a comunicação entre as mesmas. O modelo federativo brasileiro e a estrutura normativa dos órgãos de segurança pública em todas as esferas acabaram tornando-se barreiras para a implantação de diretrizes e ações mínimas de uma política nacional mais articulada para o setor (Abrucio, 2005; Madeira & Rodrigues, 2015).

Além disso, a falta de pessoal capacitado em políticas públicas e a explícita falta de vontade política de muitos dos respectivos governos envolvidos em propor e trabalhar alianças concretas, voltadas para o combate à criminalidade em suas distintas vertentes, colaboraram sobremaneira para que se chegasse ao estágio de calamidade em que a

segurança pública do País se vê envolvida, com repercussões de toda ordem (Ballesteros, 2014).

A violência e o crime organizado têm, a cada ano, ceifado a vida de cidadãos brasileiros em grande escala, gerado prejuízos bilionários em inúmeras instâncias da economia, e corroído as bases mínimas de convívio social, a partir da perda gradativa da sensação de segurança pela população em praticamente todo o território (Lima, 2015). Tais estatísticas, ao que parece, durante muito tempo não sensibilizaram efetivamente os gestores públicos a tentar deixar de lado diferenças de toda sorte, em prol de algum projeto que pudesse, minimamente, demonstrar que, de fato, existe coordenação de ações integradas entre União, estados e municípios na área de segurança pública.

No âmbito federal, por exemplo, fato é que nunca existiu nem parece ter sido criado - com o advento da nova gestão do governo federal iniciada em 2019 -, no organograma do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), uma unidade específica, superior hierarquicamente, de gestão de seus próprios órgãos envolvidos com o tema, de modo mais direto: Polícias Federal (PF) e Rodoviária Federal (PRF), Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), Secretaria de Operações Integradas (SEOPI), Departamento Penitenciário (DEPEN), Departamento da Força Nacional de Segurança Pública (DFNSP). Ressalte-se que essas estruturas - à exceção da recém-criada SEOPI - integraram, durante boa parte do ano de 2018, o então Ministério Extraordinário da Segurança Pública (MESP), para o qual haviam migrado do antigo e igualmente chamado Ministério da Justiça e Segurança Pública, onde ali funcionavam de maneira praticamente idêntica.

Ademais, é certo que os dissensos entre as instâncias governamentais não colaboram para a construção de políticas públicas harmônicas, induzindo, pelo contrário, movimentos disruptivos que tornam incompatíveis ou contraditórias as respectivas agendas (Wu, Ramesh, Howlett & Fritzen, 2014).

A coleta, processamento de dados e produção de informações sobre a criminalidade e a violência se dão em inúmeros níveis, de esferas as mais variadas. Delegacias e órgãos centralizados de polícia judiciária, presídios, unidades de polícia militar e corpos de bombeiros, secretarias de segurança, departamentos de trânsito, ministério público, receita federal, agências de inteligência, forças militares, são exemplos de organismos que atuam tendo em vista a questão da necessidade de lidar, direta ou indiretamente, e de forma cotidiana, com problemas relacionados à segurança pública.

Integrar todo esse conhecimento, de modo a permitir a análise e compreensão dos

fenômenos criminosos, orientando as ações nos níveis estratégico, tático e operacional, tem sido constante promessa e desafio, passado e presente, de gestores de segurança pública país afora. A gestão do conhecimento, nesse contexto, é aqui assumida como “um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro” (Batista, 2012).

A questão principal, portanto, está em saber como fazer para organizar racionalmente o conhecimento fruto da atividade exercida pelos órgãos de segurança pública e entes que, de algum modo, trabalham aspectos vinculados, considerando a quase absoluta falta de integração de dados e informações entre as polícias - mesmo quando subordinadas a um só governo estadual, ou ao governo federal -, desconfiança recíproca permanente, ausência de normas vinculantes que de algum modo criem obrigações de compartilhamento, resistência cultural/estrutural, falta de instrumentos avançados de tecnologia da informação, entre tantos outros.

Assim, num contexto de violência desmedida e sem um ponto de partida específico para começar os trabalhos de implantação do SUSP e da PNSPDS, parece razoável supor que a primeira etapa de construção do sistema e da própria política seja a de levantamento detalhado da situação a ser enfrentada, estabelecendo-se um modelo de gestão de análise de informações e conhecimento que, usando já do pressuposto que sustenta sua própria criação, integre os *stakeholders* respectivos.

Ações efetivas dependem fundamentalmente de processos adequados de gestão do conhecimento utilizados pelas organizações no exercício do seu “negócio”. Para tanto, essa gestão deve embasar, entre outros, todo e qualquer planejamento estratégico que se pretenda estruturar, na medida em que permite a realização de diagnósticos mais precisos, justificando as decisões e ações a serem tomadas no desenvolver de determinada atividade gerencial (Osborne, 1994).

No âmbito da Polícia Federal (PF), um dos grandes desafios de seus gestores tem sido integrar todo o conhecimento produzido por suas áreas investigativas, diretamente envolvidas com o combate à criminalidade, de modo a permitir a análise e compreensão dos fenômenos respectivos, orientando as ações nos níveis estratégico, tático e operacional.

Desde logo, importante ressaltar que, para os fins desta pesquisa, delimita-se a conceituação de trabalho investigativo da PF como sendo aquele relacionado de qualquer

modo às atividades de polícia judiciária (apuração de práticas criminosas) de sua atribuição.

O particular papel de relevância da PF, nesse cenário, tem em vista não apenas a abrangência nacional e internacional de suas ações de investigação, mas sobretudo a relevância das matérias afeitas a sua competência normativa na composição de alguns eixos fundamentais para a gestão de segurança pública, a partir dos quais, em tese, é gerada uma massa enorme de dados, informações e, em última instância, conhecimento.

A PF tem sua estrutura baseada em órgãos centrais de coordenação geral (com diversas unidades cuidando de matérias distintas), superintendências regionais nos estados e Distrito Federal, delegacias espalhadas pelo território nacional e, além disso, adidâncias policiais e oficialatos de ligação em vários países e alguns organismos internacionais de destaque.

Uma eventual dificuldade da PF em processar analiticamente todos os dados, informações e conhecimentos gerados por trabalhos passados e presentes em suas áreas investigativas, pode impedir a formação de uma base gerencial capaz de alavancar planejamento mais condizente com as realidades criminosas enfrentadas.

Isso dificultaria, também, a participação de suas unidades em procedimentos coletivos de gestão da segurança pública, ainda que de modo esparso e/ou pontual, na medida em que as ações respectivas terminam por depender majoritariamente de alocações de recursos humanos e materiais conforme a “prioridade do momento”, sem que se tenha noção exata a respeito da importância real dos problemas enfrentados no contexto da criminalidade verificada em determinada área.

Dadas tais premissas, a questão que se colocou como **problema de pesquisa** foi: como a Polícia Federal administra o conhecimento relacionado ao seu trabalho investigativo em prol das atividades respectivas e do sistema de segurança pública em geral?

1.1 OBJETIVO GERAL

Pretendia-se, portanto, como **objetivo geral** da pesquisa, verificar as formas pelas quais a Polícia Federal administra o conhecimento relacionado ao seu trabalho investigativo, tanto para seu próprio uso quanto para participação e colaboração em processos de gestão de políticas de segurança pública de âmbito federal e estadual.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Foram ainda **objetivos específicos** da pesquisa:

- a) Mapear os principais processos de coleta, manejo, análise e compartilhamento de conhecimento investigativo no âmbito de órgãos centrais de coordenação selecionados por conveniência, em especial os subordinados à Diretoria de Investigação e Combate ao Crime Organizado (DICOR) da Polícia Federal;
- b) Identificar, tanto no âmbito da corporação quanto no relacionamento com outros órgãos parceiros, vinculados ou não à segurança pública, práticas importantes relacionadas a variáveis de influência no processo de gestão do conhecimento investigativo na PF, conforme modelo adotado para o estudo proposto; e
- c) Avaliar a percepção de alguns dos principais gestores de atividades investigativas em nível nacional da PF quanto ao atual estágio da gestão do conhecimento em seus setores e na Instituição, tendo em vista o objetivo geral deste trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA:

O contato mais próximo da Polícia Federal, por sua própria natureza, com temas de segurança pública de repercussão interestadual e internacional, torna a mesma parceira quase obrigatória de quaisquer planejamentos que se pretendam efetivos para o enfrentamento dos mesmos (Corrêa, 2017). Neste particular, é imprescindível que se aproveite o conhecimento gerado pelo trabalho da instituição em prol das ações de gerenciamento dos projetos respectivos.

Assim, em sendo a PF um dos principais vetores de enfrentamento aos problemas colocados, deve ser capaz de processar de modo cada vez melhor os conhecimentos que produz a partir de suas atividades de combate à criminalidade, alterando qualitativamente sua própria realidade de trabalho e participando, de modo conjunto e coordenado, na formulação, planejamento e efetivação de políticas efetivas e eficazes de segurança pública.

A pesquisa realizada teve em vista, em termos práticos, contribuir com o processo de gestão estratégica da PF em área fundamental para si e para o conjunto dos atores da segurança pública, na medida em que, em um sistema federativo sempre fragmentado na prestação dos serviços respectivos, a estrutura e o alcance das atividades de investigação do Órgão formam, em tese, repositório considerável de informações e conhecimentos que devem ser geridos da forma mais adequada possível.

Na dimensão teórica, o trabalho desenvolvido buscou não apenas alargar o campo de conhecimento das atividades organizacionais e interorganizacionais da PF (que tem

extrema relevância no contexto do sistema de segurança pública em geral), mas sobretudo incrementar academicamente a análise de um fator sempre apontado como crucial para o trabalho exitoso dos organismos de segurança pública, qual seja o trato adequado do conhecimento.

Em relação a **lacunas**, acredita-se que os objetivos propostos por este estudo poderão acrescentar subsídios importantes à área de gestão do conhecimento no setor público em geral e, em particular, no campo da segurança pública, com foco nas organizações policiais e na administração do conhecimento derivado de suas ações investigativas.

Uma vez que tais objetivos abordam diretamente ou tangenciam vários dos assuntos sobre os quais pode se debruçar a comunidade acadêmica na atualidade, este projeto tem também potencial de aplicação empírica futura, caso suas conclusões possam de algum modo contribuir para a maior qualificação de quaisquer dos atores envolvidos na prestação de seus serviços.

Em termos gerais, verifica-se que os estudos analisados são coincidentes em argumentar no sentido da pouca quantidade de trabalhos relacionados à gestão do conhecimento no setor público, onde são adotadas, mais das vezes, práticas gerenciais empresariais que não se coadunam com a totalidade das nuances político-administrativas características da área governamental, nos termos do que já vem sendo explicitado há algum tempo por teóricos que abordam essas diferenciações.

Verifica-se também, no contexto do objetivo deste trabalho, uma outra lacuna de pesquisa, que tem em vista o aprofundamento das inquirições relacionadas à gestão do conhecimento em segurança pública, considerada esta como categoria sistêmica à qual se vincula a prestação de serviços de inúmeras organizações do setor público. De fato, como se verá, as pesquisas realizadas especificamente em organizações policiais também apontam a necessidade de continuidade das mesmas, na medida em que os universos estudados mostram tendências que precisam ser confirmadas, com a expansão do conjunto de organizações. O confronto de experiências diversas poderá fortalecer as teses sobre a gestão do conhecimento na atividade policial, em várias frentes.

Chama a atenção, em geral, além dos poucos estudos sobre a GC nas organizações policiais, a pequena dedicação das pesquisas ao trato do conhecimento relacionado às atividades investigativas, que constituem um dos pilares da segurança pública, na medida em que as ações respectivas guardam relação direta com a prevenção e a repressão à criminalidade. Em universos pouco explorados, esse viés específico de ação acadêmica

pode ser uma das chaves para, a partir da maior compreensão dos fenômenos respectivos, construírem-se melhorias sistêmicas na área da segurança pública. Surge, assim, uma terceira lacuna de pesquisa a ser trabalhada.

Sob o ponto de vista das políticas públicas, a melhoria do sistema de segurança pública passa pela maior qualidade do trabalho feito pelos órgãos encarregados - entre os quais, com destaque, a PF - que, por sua vez, não prescindem de estratégias eficientes e eficazes de gestão do conhecimento interno e interorganizacional.

As lacunas de pesquisa sugeridas são, na verdade, porta de entrada para inúmeros estudos correlacionados, eis que o “tema central” (GC) se presta, como visto, a abordagens com distintos recortes temáticos (derivados) e metodológicos. Para o que nos interessa como objetivos, todavia, estabelecemos a importância de analisar a GC em um contexto específico de vinculação com as atividades investigativas da PF, com intuito de aprofundar as perquirições que envolvem o tema, a partir de aspectos relacionados na explicação do modelo adotado para esta pesquisa, descritos mais adiante.

O presente estudo tem, portanto, contribuição importante a dar nesse sentido, tendo a pretensão de auxiliar a compreensão dos fenômenos respectivos no âmbito de uma instituição policial com importante papel no setor público brasileiro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento (GC) diz respeito a uma área do saber científico que abrange inúmeras possibilidades de pesquisas. Bawden e Robinson (2009) tentam identificar soluções possíveis para as questões que envolvem a sobrecarga de informação disponível a partir do crescimento do “mundo digital” e do surgimento das redes sociais, analisando também alguns dos principais aspectos e problemas relacionados a tais questões, dentre os quais o “paradoxo da escolha”.

De acordo com Davenport e Marchand (2004), grande parte do que se faz passar por GC é na verdade gestão da informação, mas a GC vai além da gestão da informação, visto que incorpora outras preocupações como, por exemplo, a criação e o uso do conhecimento nas organizações. A gestão da informação é apenas um dos elementos da GC e ponto de partida para quaisquer outras iniciativas e abordagens associadas à GC (Alvarenga Neto, Barbosa & Pereira, 2008).

Alavi e Leidner (2001), em artigo clássico por sua abordagem e ressonância no meio acadêmico, revisaram a literatura até então existente sobre GC e seus respectivos sistemas, interessando em especial os paradigmas que à época embasavam a construção teórica em torno dos conceitos. Ainda que se tratasse de um tema recente e voltado, então, para organizações do setor privado, é de grande valia confrontar as linhas de pensamento estabelecidas naqueles primórdios com o desenvolvimento teórico havido desde então, particularmente naquilo que derivou para os estudos sobre GC no setor público.

Duas discussões acadêmicas são pressupostos fundamentais para a abordagem do conhecimento nas organizações em geral: capital intelectual e gestão do conhecimento (Kianto, Ritala, Spender & Vanhala, 2014). Trata-se, pois, de abordar e discutir os vários tipos de interação desses dois aspectos na melhoria da performance organizacional, tendo sido propostos quatro modelos alternativos para o trato das questões respectivas.

Arisha e Ragab (2013) revisaram trezentos e cinquenta artigos publicados nos dez anos anteriores sobre GC, de modo a facilitar a compreensão das principais tendências

acadêmicas neste campo, estabelecendo uma análise tópica das mesmas, que foram resumidas em cinco categorias: 1) Ontologia do conhecimento e GC; 2) Sistemas de GC; 3) Papel da tecnologia da informação (TI); 4) Questões gerenciais e sociais; 5) Mensuração do conhecimento.

Pee e Kankanhalli (2016), por sua vez, defendem o papel fundamental que a GC tem para a efetividade organizacional, tendo por base dados coletados em cento e uma organizações, por meio dos quais analisaram os fatores que influenciam a GC e os resultados das interações respectivas. Recursos físicos, organizacionais e humanos agem sobre a capacidade de capturar, compartilhar, aplicar e criar conhecimento.

Dentre os recursos analisados, constatou-se que a estrutura organizacional pode se apresentar como principal fator supressivo da capacidade de efetividade da gestão do conhecimento. Já a defesa institucional da importância da GC pela administração sênior foi identificada como recurso mais importante quando se trata de dar efetividade à mesma.

O papel de mediação exercido pela gestão do conhecimento é tratado por Zheng, Yang e McLean (2010), que cuidam de encontrar conexões entre cultura, estrutura, estratégia e efetividade organizacional, a partir de pesquisa realizada em trezentas e uma organizações.

Vê-se, pois, tratar-se de tema que permite múltiplas abordagens, na exata medida em que a difusão de conhecimentos proporcionada pelas novas tecnologias se expande de maneira praticamente impossível de acompanhar em sua totalidade, tornando imprescindível a atenção e o foco voltados para a busca do que venha a ser realmente essencial para o alcance dos objetivos propostos em qualquer esfera.

2.2 Gestão do conhecimento no setor público

No aprofundamento da delimitação do objeto de estudo (GC) para o âmbito do setor público, verifica-se, com base em extensa revisão de literatura realizada por McEvoy, Ragab e Arisha (2017) - artigos publicados entre os anos de 2000 a 2015 - a existência de largo campo aberto à investigação nesta área, dada a multiplicidade de fatores de influência, dentre os quais se destacam a burocracia, natureza das instituições e questões culturais, que colaboram para a grande diferenciação entre nuances da GC nos setores público e privado.

As pesquisas revisadas pelos autores citados (2017) foram divididas em cinco diferentes “tipos de estudo”: descritivos, modelos prescritivos, compartilhamento do

conhecimento, tecnologia e fatores de sucesso, que podem indicar caminhos de análise específica para o objetivo proposto.

Massaro, Dumay e Garlatti (2015) também fazem revisão crítica de literatura selecionada sobre a gestão do conhecimento no setor público, ressaltando os poucos autores especializados, bem como a cooperação deficiente entre os mesmos, as dificuldades metodológicas de abordagem do tema e o trato quantitativamente diferenciado de tópicos relacionados. Abrem-se, deste modo, novas possibilidades de desenvolvimento de pesquisas de maior impacto nessa área.

Possíveis fatores que afetam o compartilhamento do conhecimento em organizações públicas foram investigados por Titi Amayah (2013). Entendido como essencial à efetividade de tais organizações, constata-se igualmente a pouca quantidade de pesquisas acadêmicas nessa área, e o estudo busca abordar tanto aspectos encorajadores quanto os de influência negativa relacionados ao tema.

Rashman, Whitters e Hartley (2009) fizeram uma revisão de literatura sobre conhecimento e aprendizado organizacional no setor público, destacando sua importância e a diferença entre a gestão nessa área e aquela voltada para questões do campo empresarial. Reconhecendo a pouca literatura específica sobre o tema, propuseram modelo embasado em quatro conjuntos de fatores distintos, relacionados às organizações de onde provém o conhecimento, às organizações recipientes do mesmo, às relações entre essas e ao contexto onde se dão.

As distinções entre os setores público e privado tornam-se mais evidentes com o aprofundamento dos estudos que tratam de estabelecer e detalhar as características respectivas, trazendo à tona, no campo dos serviços públicos, a perspectiva mais moderna do foco voltado para a prestação dos serviços com qualidade, tendo em vista os destinatários finais dos mesmos, quais sejam o cidadão e a sociedade.

2.3 Integração do conhecimento e estratégias organizacionais

A dimensão estratégica é essencial na avaliação dos modelos de GC mais aceitos pelos teóricos que estudam o assunto em âmbitos diversos (Dayan, Heisig & Matos, 2017). Na perspectiva de uma organização como a PF, que gera dados, informações e conhecimentos derivados de sua atividade operacional (investigativa), há que se ter interesse particular nas metodologias de integração de todo esse conjunto, bem como na utilização do mesmo em prol de estratégias específicas, definidoras do caminho a ser

seguido em busca de mais eficiência e melhor atendimento ao cidadão e/ou à sociedade em geral.

Deixando de lado uma perspectiva linear sequencial entre pesquisa, política e prática. Best e Holmes (2010) discutem modelos de sistemas de pensamento em organizações, voltados para as interações entre aqueles fatores, tendo em vista a ideia de “conhecimento para ação” (*knowledge to action - KTA*). Leva-se em conta a permanente interação mútua entre os *stakeholders*, de modo a permitir a construção de um modelo conjunto capaz de induzir mudanças estratégicas.

Loebbecke, van Fenema e Powell (2016) investigam o suposto paradoxo existente entre os esforços para criação e manutenção de conhecimento como vantagem competitiva nas empresas (privadas), e a necessidade de compartilhar esse mesmo conhecimento como fator estratégico, analisando três dimensões desse compartilhamento: seus tipos, modo e dinâmica. Para solução do paradoxo, defende-se a adoção de mecanismos internos de governança nos níveis estrutural, procedimental, técnico e social.

Rostami (2014) elabora revisão de literatura relacionada a *Business Intelligence* (BI) e Gestão do Conhecimento (GC), com foco nas diferenças, semelhanças e possibilidades de integração dos dois elementos por meio de vários modelos que reafirmam a importância das temáticas abordadas para o processo de decisão gerencial.

Essencial para aumentar a eficiência e performance organizacionais, o compartilhamento de informações é discutido por Yang e Maxwell (2011) a partir de uma revisão de literatura que leva em conta fatores de sucesso interpessoal, intra e interorganizacionais, tendo em vista a importância do tema para o setor público.

Manohar Singh e Gupta (2014) desenvolveram uma escala de mensuração de gestão do conhecimento para equipes, a partir da revisão dos dez conceitos mais comumente relacionados ao termo. Suas conclusões sugerem quatro dimensões para a integração empírica e a medição pretendida, quais sejam a criação, o compartilhamento, a retenção e o suporte ao conhecimento.

Gyl-Garcia e Sayogo (2016) trabalharam os dados de pesquisa feita com gestores de saúde e justiça criminal nos Estados Unidos, de modo a testar fatores de sucesso relacionados a iniciativas de compartilhamento de informações e colaboração interorganizacional no setor público. A literatura resume tais fatores em sete categorias: informação, tecnologia, gerencial, organizacional, *policy*, *politics* e contextual. Comparando os dados em cinco diferentes modelos de análise estatística, concluíram os autores pela relevância de quatro fatores-chave, pela ordem: gestores formalmente

designados para o processo de compartilhamento, disponibilidade de recursos financeiros, compatibilidade de infraestrutura tecnológica e padrões de interoperabilidade.

Os autores também realizaram pesquisa com funcionários de uma agência pública, constatando dificuldades para a compatibilização de sistemas de informação dedicados ao compartilhamento, empecilhos legislativos/regulatórios e falta de confiança em relação aos parceiros governamentais e ao tipo de informações passíveis de utilização nos processos respectivos.

Nesse contexto, é importante verificar as conexões entre a GC e o pensamento estratégico, que devem estar permanentemente alinhados. Self, Self, Matuszek e Schraeder (2015) tratam de métodos possíveis para que isso se dê, pressupondo-se a necessidade permanente de revisão de estratégias, procedimentos e processos, entre outros. Apresentam-se os métodos de *balanced scorecard*, *human resources management* e *total quality management*, concluindo-se pela importância do trabalho realizado de modo permanente e conjunto pelos empregados e organização, num processo circular de ajustes, gestão do conhecimento e pensamento estratégico.

Visser e Van der Togt (2016) utilizam a *Theory of Action* (criada por Chris Argyris e Donald A. Schon) para propor um modelo de integração de diferentes aspectos relacionados ao aprendizado organizacional e de políticas públicas no âmbito das organizações deste setor. Ressaltam-se as diferenças entre o aprendizado organizacional nos setores público e privado, enfatizando-se a relação entre conhecimento e ação.

Os autores analisaram um caso prático e concluíram pela íntima relação entre o aprendizado organizacional e as relações de poder e influência, sugerindo também uma maior independência das organizações do setor público em relação ao poder político, relativizando a importância do poder de ação *top-down* e de “comando e controle” deste último.

Discutem-se, em resumo, a natureza, perspectivas e taxonomias do conhecimento, bem como a diversidade de abordagens e sistemas necessários para muitos aspectos envolvidos nos processos respectivos (criação, armazenamento, transferência e aplicação). Abordam-se ainda aspectos relevantes de tecnologia da informação relacionada, com propostas de pesquisa específicas sugeridas para todo o espectro de abordagem do texto.

Esses são aspectos de relevo, que confirmam ainda a moderna tendência de reconhecer-se cada vez mais o protagonismo social nas diversas etapas de configuração de políticas públicas, relativizando as ações de tendência exclusivamente burocráticas ou de natureza predominantemente políticas no planejamento das organizações.

2.4 Redes de conhecimento, aprendizagem organizacional e inovação

A quantidade de atores que interagem nos processos relacionados à segurança pública no País torna imprescindível o não isolamento das organizações. Pelo contrário, a demanda pelo conhecimento incrementa a necessidade de participação em todas as redes capazes de agregar novos saberes à organização. Isso só se consegue, do mesmo modo, pela proatividade no compartilhamento do próprio conhecimento nessas redes, em regime colaborativo intenso que, em se tratando do setor público, tende a proporcionar melhores práticas e serviços à comunidade.

Peel e Rowley (2010) revisaram a literatura pré-existente sobre gestão e compartilhamento de conhecimento no setor público, tratando especificamente de contextos de trabalho entre várias agências (*multi agency*), nos quais as informações provêm de casos pessoais.

Provan e Lemaire (2012) trabalharam conceitos-chave e principais descobertas relacionadas à organização de redes no setor público, tendo em vista a melhoria permanente de efetividade dos serviços prestados. É fundamental que os gestores públicos compreendam as dimensões de estruturação, funcionamento, manutenção e crescimento dessas redes, bem como seu papel e as ocasiões em que devem valer-se das mesmas.

Dawes, Cresswel e Pardo (2009) tratam da criação de redes de conhecimento no setor público (*public sector knowledge networks - PSKN*), a partir da constatação da necessidade de interação entre recursos vários de diferentes organizações voltadas para a solução de problemas de largo alcance institucional. Sua análise de aspectos necessários à construção dessas redes está baseada em três fatores principais: 1) Pessoas estrategicamente alinhadas e adeptas das ideias respectivas; 2) Inserir a importância da TI num contexto de relatividade, onde devem ser considerados fatores outros organizacionais, políticos, sociológicos e ideológicos, entre outros; 3) Líderes políticos e gestores públicos devem investir profundamente no treinamento de habilidades voltadas para o trabalho de compartilhamento de informação e conhecimento em redes.

Várias dimensões existentes no contexto do compartilhamento de informações e conhecimento no âmbito das redes transnacionais foram exploradas por Dawes, Gharawi e Burke (2012), que abordaram especificidades que vão desde aspectos culturais e políticos, passando por questões organizacionais e tecnológicas, com a propositura final um modelo para análise das relações entre tais variáveis.

Willem e Buelens (2007) estudaram o contexto de compartilhamento de informação em mais de 90 (noventa) instituições públicas, buscando delimitar os modos pelos quais mecanismos de coordenação influenciam essa troca no nível interdepartamental, que de resto pode ocorrer por vários outros fatores (confiança, jogos de poder, identidade social, etc). Foram mapeados mecanismos formais, planejados ou não, e outros de caráter informal, que se relacionam com os demais fatores referenciados, indicando as características organizacionais de maior relevo para a gestão de conhecimento no setor público, em especial no que tange ao seu compartilhamento.

Tratando de organizações privadas, Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016) falam sobre modelos teóricos de gestão de conhecimento e sua relação com processos de inovação, tendo por base a informação e o conhecimento. Constata-se que mesmo novas teorias têm foco apenas voltado para coleta, guarda e uso do conhecimento nas empresas, havendo necessidade de uma abordagem mais ampla voltada para a gestão desse conteúdo. Por óbvio, em se tratando, nesta pesquisa, de GC aplicada no setor público, tal abordagem apresenta outros aspectos diferenciadores, nas formas aqui explicitadas.

Ainda aproveitando experiências no campo do setor privado, de mencionarem-se as pesquisas efetivadas por Rhodes, Lok, Yu-Yuan Hung e Fang (2008), sobre as relações entre aprendizagem organizacional, capital social e transferência do conhecimento, com a aplicação de questionários a gerentes seniores de 650 empresas (111 utilizados ao final). Resultados indicaram a capacidade de absorção e de integração, e ainda a intenção de aprendizado, como fatores principais nos processos de inovação e transferência de conhecimento.

Destaca-se, nesse contexto, o papel da liderança, que conduz procedimentos de gestão do conhecimento vinculados a processos de inovação, os quais estarão diretamente relacionados, mesmo com variações de modelo gerencial aplicado e grau de inovação pretendida.

Importa, assim, destacar a importância da participação das organizações em redes nas quais possam compartilhar e adquirir novos conhecimentos, impulsionando o aprendizado organizacional e, com isso, os processos de inovação que levem às melhorias dos processos que incrementam a efetividade.

2.5 Gestão do conhecimento e atividade policial

Se a gestão do conhecimento no setor público ainda permanece como campo de estudo a ser explorado, nas dimensões de sua aplicabilidade em organizações policiais existem especificidades que merecem aprofundamento, na exata medida da importância de que se reveste o tema da segurança pública no Brasil. Considera-se aqui, uma vez mais, a probabilidade de realização prática de pesquisas que, de algum modo, mesmo com simples estudos de caso, por exemplo, possam indicar correções de rumo ou caminhos a seguir em tal busca.

Collier (2006) fez revisão de literatura relacionada à gestão do conhecimento com foco específico na atividade policial, ressaltando também aspectos vinculados ao capital intelectual e ao aprendizado organizacional, com especial repercussão na construção do *National Intelligence Model* adotado para as forças policiais do Reino Unido em 2000. Efetuaram-se análises de fatores de impacto positivos e negativos sobre o modelo, constatando-se ênfase (equivocada) na simples aquisição de conhecimento, em detrimento da utilização mais adequada do mesmo em prol da atividade respectiva.

Um relevante aspecto da gestão da informação nas organizações policiais, que não recebe a devida atenção do mundo acadêmico, diz respeito à implementação de estratégias relacionadas particularmente ao aproveitamento da inteligência policial derivada dos processos respectivos (Bell, Dean & Gottschalk, 2010). A ênfase das pesquisas, em geral, está na formulação de estratégias, sendo necessário o desenvolvimento de estudos que sugiram modelos analíticos relacionados à implementação das mesmas.

O impacto positivo que as estruturas organizacionais exercem sobre a melhoria do capital intelectual foi tema de pesquisa de Ramezan (2011), que analisou componentes de seus respectivos modelos, suas semelhanças e diferenças, bem como os reflexos para os processos de gestão da informação e do conhecimento.

Ponto específico de interesse deste estudo, a gestão do conhecimento relacionado a investigações policiais foi tratada por Dean, Fahsing, Glomseth e Gottschalk (2008), que propuseram, a partir de quatro modelos de pesquisa, uma discussão acerca dos caminhos pelos quais se possam preencher lacunas do conhecimento teórico sobre as relações respectivas, aqui explicadas como uma intersecção entre as etapas do “*know-what*” e “*know-how*”.

Quatro forças policiais do Reino Unido foram objeto de estudo de caso feito por Seba e Rowley (2010), que buscaram analisar processos de gestão e compartilhamento de conhecimento, a partir de entrevistas com alguns de seus membros de alto grau hierárquico. Não foram identificadas quaisquer políticas ou estratégias específicas de

gestão do conhecimento, ou voltadas para o respectivo compartilhamento em nível interno. A perspectiva da liderança, neste caso, revela-se importante para a análise da GC em termos de estratégia organizacional e de suas nuances em relação a variáveis destacadas da temática.

Para além da liderança, outros aspectos podem influenciar o compartilhamento do conhecimento, a saber: estrutura organizacional, nível de confiança, emprego de tempo e sistemas de informação. Nesse contexto, sob a perspectiva relacionada a culturas árabes, em modelo específico proposto para o estudo do fenômeno no âmbito da polícia de Dubai, Seba, Rowley e Lambert (2012) investigaram os relacionamentos existentes entre atitudes e intenções vinculadas ao compartilhamento de conhecimento, tratado como caso específico no campo das organizações públicas.

No Brasil, Batista e Quandt (2015) realizaram pesquisa para analisar percepções de gestores de órgãos estatais em relação à GC, bem como os estágios de desenvolvimento das práticas respectivas em cada uma delas. Coletando principalmente dados de 74 organizações da administração pública federal das três esferas de poder, o estudo fomentado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) comparou os resultados obtidos com aqueles verificados por pesquisa anterior do órgão, feita em 2004, a fim de analisar as mudanças ocorridas no lapso temporal decorrido. Tal análise foi elaborada a partir de variáveis do modelo teórico estabelecido por Batista (2012), o qual também é utilizado no presente estudo, pelos motivos expostos mais adiante.

No trabalho citado, também a PF foi objeto de estudo, entre as organizações pesquisadas, mas os resultados específicos da instituição não foram disponibilizados, na medida em que o detalhamento quanto ao que mapeado e as análises comparativas adotaram tratamento percentual de relacionamento de umas para com as outras, no que respeita à aplicação de práticas e processos de GC recomendadas pelo modelo teórico utilizado.

Entre as diversas conclusões da pesquisa, destacam-se, para os fins deste estudo: 1) diferentes estágios de avanço na implantação de práticas consideradas importantes na GC, por parte dos órgãos pesquisados, sem que se possa apontar uma vertente majoritária em relação a tais constatações; 2) aumento da efetividade organizacional entre a grande maioria das organizações que tiveram seus resultados comparados, em relação às pesquisas feitas pelo IPEA tanto em 2004 quanto em 2014; 3) maior implantação de práticas vinculadas à gestão de pessoas e tecnologia, e menor implantação de práticas relacionadas a processos de GC.

Em que pesem, portanto, os poucos estudos sobre a atividade policial e suas relações com a GC, percebem-se aspectos comuns nas principais características utilizadas para a formulação de modelos de análise, ao menos quanto às bases sobre as quais se deve fundamentar a construção acadêmica na busca e solução de problemas de pesquisa.

2.6. Modelo teórico da pesquisa

O estudo da GC em geral, e no setor público em particular, demonstra que há muitos aspectos passíveis de abordagem sobre a mesma e os assuntos correlatos aqui destacados. A literatura analisada, como visto, demonstra lacunas de pesquisa relacionadas à gestão do conhecimento no setor público, verificando-se, mais das vezes, a adoção de práticas gerenciais empresariais que não se coadunam, em geral, com a totalidade das nuances político-administrativas características da área governamental, nos termos do que já vem sendo explicitado há algum tempo por teóricos que abordam essas diferenciações.

Ainda mais raros, nesse contexto, e considerando o objetivo final deste trabalho (GC na PF), estudos relacionados à gestão do conhecimento com viés específico para organismos voltados à prestação de serviços em segurança pública, considerada esta como categoria sistêmica à qual se vinculam inúmeras organizações do setor público.

Delineia-se, deste modo, uma agenda de pesquisa voltada para o estudo de avaliação do atual estágio de aspectos específicos da gestão do conhecimento investigativo na Polícia Federal, considerando-se o seu papel de relevo para o contexto da segurança pública nacional, assim também enquanto organização tida, ao menos pelo senso comum, como referência de instituição com alta credibilidade social, mantida ao longo dos anos recentes (IBOPE, 2018).

O campo da pesquisa acadêmica em GC tem desenhado, ao longo do tempo, inúmeros e variados modelos que, de algum modo, são objetos de ressalvas acadêmicas sobre os respectivos alcances e perspectivas de abordagem (De Angelis, 2013), o que pode ser considerado natural, tendo em vista a evolução teórica condizente com o avanço das pesquisas respectivas.

Descarta-se, de início, a possibilidade de tentativa de construção de um novo modelo, dadas as tantas alternativas já existentes, apesar da especificidade do tema a ser pesquisado. A escolha por algum dos modelos prescritos passa, inicialmente, pela opção de abordagem prioritária de variáveis pré-selecionadas, julgadas de maior relevância no contexto dado, e intrinsecamente relacionadas ao que foi referenciado neste capítulo: integração do conhecimento e estratégia organizacional, redes de conhecimento (internas

ou derivadas de parcerias externas - do sistema de segurança pública ou entes privados colaboradores), aprendizagem organizacional e inovação, naquilo que se refere à atividade policial investigativa.

2.6.1 Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública (MGCA)

Na busca por uma proposta que permitisse, a partir da estrutura respectiva, a análise destas variáveis, em um contexto que mais se aproximasse da realidade brasileira - tendo em vista seu objeto - chegou-se ao Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública (MGCA), proposto por Batista (2012), com o patrocínio do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

O MGCA parte da definição de GC - mencionada na introdução deste trabalho - como um “método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro” (2012, p. 49). Nesse contexto, foi concebido por seu autor para servir como modelo genérico e holístico de implementação de GC para os entes da administração pública, com vistas, prioritariamente, ao atingimento das metas estratégicas, melhorias de processos e de produtos/prestação de serviços à população (Batista, 2012).

Isso se deu pela constatação de que o setor público nacional não contava, até então, com uma proposta de modelo que levasse em conta as diferenças de abordagem de GC para os setores público e privado, e que fosse capaz de aprofundar a busca por uma estrutura mais uniforme de tratamento das questões relacionadas.

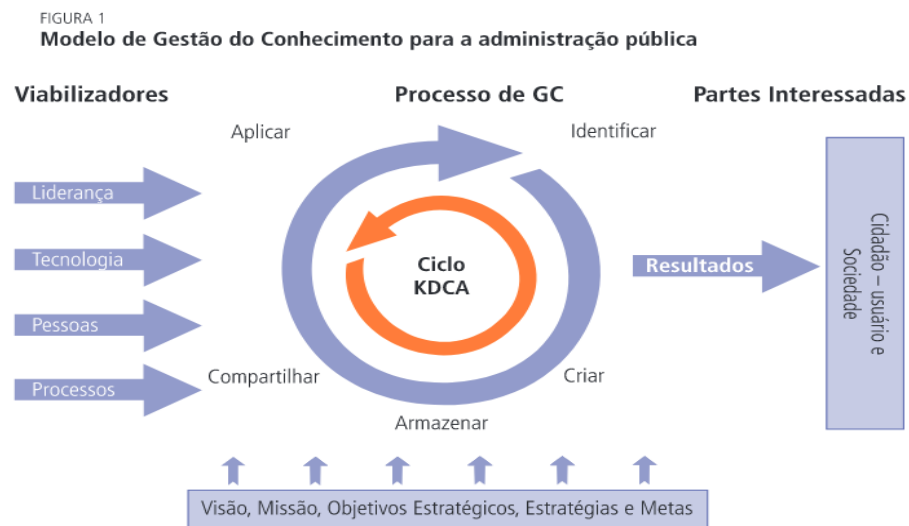
O MGCA apresenta, a nosso ver, além das dimensões mais relevantes da GC para o contexto da pesquisa ora proposta, outro aspecto que parece coadunar-se com aquilo que se entende como ponto de inflexão deste trabalho, qual seja a preocupação prática do que se pretende seja o resultado do estudo empreendido. Neste ponto, em sendo a PF objeto daquilo que será buscado e avaliado, tem-se em vista, claramente, a tentativa de posicionamento dos processos de construção da sua própria GC no cenário mais abrangente do incremento de seus serviços, visando à maior segurança da população brasileira.

Dentre as características do modelo que merecem destaque está a adequação às modernas teorias de administração pública, que ressaltam a importância da participação democrática social, entre outros, no acompanhamento das políticas públicas. Do mesmo

modo, o MGCA inclui entre seus pressupostos a preocupação com sua relevância para os três poderes do Estado (executivo, legislativo e judiciário), em todos os níveis administrativos (diretos e indiretos) e federativos (2012, p. 15).

Verifica-se, portanto, que além de abranger os pontos mais importantes destacados pela literatura acadêmica relacionada à GC no setor público, o MGCA agrega novos e relevantes pontos de interesse que lhe conferem tipicidade diferenciadora, em contexto de preocupação específica com a realidade brasileira. Em se tratando, pois, de um cenário de múltiplas opções de escolhas por modelos os mais variados, parece desafiador abraçar proposta cientificamente robusta, formulada sob condições originais, e que está em sintonia com as pretensões da pesquisa formulada.

Em termos objetivos, o MGCA se apresenta, graficamente, do seguinte modo:



Fonte: Batista (2012, p. 52)

O MGCA é ao mesmo tempo descritivo e prescritivo (modelo híbrido), na medida em que registra os elementos principais da GC e formula orientações acerca de sua implementação (2012, p. 51).

Trata-se de perquirir os modos pelos quais o conhecimento é identificado, criado, desenvolvido, guardado, aplicado e compartilhado (outra dimensão apresentada pelo modelo em consonância com a preocupação do trabalho em rede, fundamental para que se alcancem os objetivos da organização - no caso da PF, entre outros, o sucesso de suas próprias estratégias de ação e, em maior espectro, das políticas de segurança pública nas quais a Instituição esteja de algum modo envolvida). O resultado último desses processos tem em vista, como dito anteriormente, a melhoria dos produtos e serviços prestados à

sociedade.

Para tanto, há que se avaliar, em primeiro lugar, em que medida a GC integra os direcionadores estratégicos da organização em estudo, definidos pelo MGCA como: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas (2012, p. 52). Cada um desses elementos deve considerar e incluir a GC como parte essencial de suas orientações, planejamentos, metas e ações de trabalho, visando o atingimento dos objetivos organizacionais.

O MGCA se apropria dos fundamentos de análise de 160 modelos de GC feita por Heisig (2009), adotando a partir daí quatro fatores considerados de sucesso (viabilizadores) para a GC, a saber: processos, tecnologia, pessoas e liderança, cada qual com suas nuances de relacionamento com a temática sob estudo, e com várias práticas específicas sugeridas como mecanismos de implementação.

2.6.1.1 Viabilizadores, práticas de interesse e resultados

No que interessa ao presente estudo, o foco maior será dado a práticas de escolha relacionadas pelo modelo adotado em relação ao viabilizador “processos”, o qual se conecta diretamente como facilitador da geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional (Batista, 2015). Isso se dá em razão da relação mais direta entre este viabilizador e aquilo que está colocado neste trabalho como problema de pesquisa.

De fato, na medida em que se busca conhecer em maior profundidade o fenômeno da gestão do conhecimento relacionado a atividades investigativas, em que pese a importância de todos os viabilizadores, uma abordagem ampla - abrangendo o conjunto completo de viabilizadores e suas respectivas práticas - tornaria este trabalho ainda mais complexo, com a probabilidade de derivação para um superficialismo indesejado. Há que se eleger, portanto, práticas que se vinculem ao que se julga ser de maior relevo para a GC das atividades investigativas, deixando-se de lado outras mais relacionadas à GC da organização como um todo ou que têm em vista outras vertentes organizacionais.

Quanto ao viabilizador “processos”, indicado pelo MGCA, entende-se que guardam maior conexão com o objeto da pesquisa as seguintes práticas (Batista, 2015):

1) Melhores práticas (*best practices*): identificação e difusão de melhores práticas para a realização de uma tarefa ou solução de um problema, registradas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.

2) Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos: registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes.

3) Sistemas de inteligência organizacional/inteligência competitiva: transformam dados em inteligência, para apoio à tomada de decisão.

4) Mapeamento ou auditoria do conhecimento: é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.

5) Captura de ideias e de lições aprendidas: captação maneira coletiva e sistemática de lições aprendidas ideias que estão surgindo, por meio de ferramentas específicas (intranet, redes sociais, blogs, videoconferências, entre outras).

6) Bases de conhecimento: refere-se à externalização do conhecimento considerado “crítico” devido ao seu impacto no desempenho organizacional. As bases de conhecimento servem para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional.

7) Construção de clusters de conhecimento/repositórios do conhecimento: modo de externalização de conhecimento “crítico” (tácito e explícito) pela relevância para o desempenho da organização.

Como visto, mesmo sendo, igualmente, objetos do estudo, os outros viabilizadores do modelo adotado - tecnologia, pessoas e liderança - terão algumas de suas práticas respectivas observadas e verificadas naquilo em que parecem guardar maior aproximação com as práticas do viabilizador “processos”, complementando a compilação e o cruzamento das informações obtidas a esse respeito.

Assim, ainda de acordo com Batista (2015), serão estudadas, em tal contexto, duas práticas relativas à gestão de recursos humanos - viabilizador “pessoas”, facilitadoras da transferência, disseminação e compartilhamento de informações e conhecimento. Serão essas: 1) educação corporativa, voltada para atualização uniforme do pessoal em processos de educação continuada; e 2) fóruns presenciais e virtuais, para compartilhamento de conhecimento capaz de auxiliar na melhoria de processos e atividades organizacionais.

Quanto à base tecnológico-funcional (viabilizador “tecnologia”) que suporta a captura, difusão e colaboração de conhecimento relativo às atividades investigativas da PF, serão verificadas as seguintes práticas: 1) sistemas informatizados de captura e difusão de conhecimento; 2) *data mining e data warehouse*, para buscas seletivas de informações

e trabalho com grandes volumes de dados.

Finalmente, no que tange à liderança enquanto viabilizador (Batista, 2012) - que define a política, aloca recursos e implementa a GC -, buscar-se-á nesta pesquisa aferir se os valores de compartilhamento de conhecimento e trabalho colaborativo, alinhados à visão, missão e objetivos do Órgão, são reconhecidos e praticados por gestores responsáveis pela coordenação nacional das atividades investigativas da PF.

No que respeita aos resultados, o MGCA os divide em imediatos - inovação e aprendizagem - e finais. Estes decorrem do desenvolvimento dos primeiros, e dizem respeito ao aumento da eficiência, incrementos de qualidade e efetividade social, bem como a contribuição para a “legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro” (2012, p. 69).

Como já referido, o modelo multicitado inclui entre seus componentes tanto o cidadão-usuário quanto a sociedade, complementando assim um viés analítico de conjunto integrativo, que torna a GC inerente e transversal a toda a organização, caracterizando-se como elemento essencial à conservação e evolução da mesma enquanto tal, num processo de aprimoramento permanente, participação em rede, aprendizado constante e incentivo à inovação para o progresso em todas as frentes.

A análise da GCAI na PF terá em vista, pois, a pesquisa sobre elementos integrantes do MGCA conforme o aqui resumido, buscando avaliar o nível efetivo de implementação e as perspectivas de avanço organizacional respectivos, considerando, no entanto, o foco específico na gestão do conhecimento derivada da atividade investigativa.

A ressalva é importante, uma vez que o MGCA considera a GC em termos amplos, que buscam envolver todos os componentes julgados necessários à completa implantação da mesma em uma determinada Instituição. Aqui, ao contrário, tentar-se-á destacar, no modelo, as práticas sugeridas que guardem relação mais direta com a GC, sob o ponto de vista da efetiva administração do conhecimento gerado ou adquirido a partir do trabalho investigativo no qual a Polícia Federal tome parte, seja como protagonista ou colaboradora.

A utilização do modelo não implica, pois, o seu teste integral em relação à PF, até porque, como visto, tal abordagem foi efetivada pela pesquisa de Batista (2015), no conjunto das instituições ali comparadas, como já referido. Cabe, assim a adaptação das análises das variáveis estabelecidas pelo MGCA, para um alcance mais preciso, diretamente relacionado ao foco deste estudo.

3 MÉTODO

3.1 Tipo de pesquisa e abordagem

Para atingir os objetivos propostos no presente trabalho, foi proposta uma pesquisa qualitativa, em formato de estudo de caso, que tentou identificar e descrever, a partir da eleição do modelo teórico de pesquisa, aspectos pré-determinados relativos a práticas de gestão do conhecimento de nível investigativo da Polícia Federal brasileira, no âmbito de algumas das principais unidades de coordenação nacional das atividades respectivas.

Além disso, pretendeu-se explorar as eventuais relações entre as estratégias organizacionais de GC da PF e sua participação em redes de conhecimento, bem como os modos pelos quais as práticas de GC já referidas influenciam no aprendizado organizacional e, a partir disso, na busca por inovações relacionadas às áreas investigativas do Órgão. Importante ressaltar, no entanto, que tais processos só interessaram a este trabalho como variáveis de relevo para a contextualização do problema de pesquisa enfrentado, sem maior aprofundamento específico de abordagem dos mesmos, eis que isso afastaria o estudo dos objetivos propostos.

Quanto aos meios de investigação, com vistas à identificação dos aspectos relacionados ao objeto da pesquisa, foram feitas buscas documentais, bibliográficas e de campo, nos termos metodológicos apresentados por Marconi e Lakatos (2005).

Serviram como fontes primárias, em princípio, documentos internos de acesso não restrito de órgãos públicos de interesse, particularmente da própria Polícia Federal, que tratam da matéria objeto da pesquisa. Tendo em vista a grande quantidade de material pertinente aos temas tratados inserida na rede interna da PF (intranet), houve-se por bem fazer uso do mesmo, na medida em que essencial ao esclarecimento de pontos fundamentais de abordagem, e considerando ainda não se tratar de documentos de uso

normativamente restrito.

A pesquisa bibliográfica (fontes secundárias) procurou ainda referências julgadas relevantes para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho, igualmente por meio de material acessível ao público em geral, preferencialmente na rede mundial de computadores.

A pesquisa também foi de campo (Richardson, 2017), porque: 1) foram buscados dados primários por meio de visitas a setores específicos da PF, para observação direta de fenômenos relacionados à gestão do conhecimento investigativo no próprio ambiente policial federal; 2) foram também realizadas entrevistas não-estruturadas com ocupantes de cargos diretivos de coordenação nacional das atividades investigativas da Polícia Federal.

Quanto ao aspecto descritivo, a pesquisa teve a intenção de demonstrar as características dos fenômenos estudados, definindo sua natureza e correlacionando variáveis eventualmente existentes (Vergara, 2009).

3.2 Etapas e procedimentos de pesquisa

O estudo foi iniciado com a coleta de dados em múltiplas fontes e análise da literatura disponível sobre o tema proposto, em um período de tempo determinado, pretendendo-se, num primeiro momento, delimitar o alcance formal da GC na definição dos direcionadores estratégicos da PF (visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas), nos termos do que estabelecido pelo modelo teórico adotado (MGCA). A partir daí, foi analisado o modo pelo qual a corporação normatiza os processos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento derivado de sua atividade investigativa.

A próxima etapa foi realizada por meio de observação direta intensiva (Marconi & Lakatos, 2003) que, num primeiro momento, buscou e processou dados no ambiente da própria PF, por meio de um processo estruturado (simétrico), conduzido pelo próprio pesquisador (individual) de modo participante. Para tanto, foi desenvolvido um sistema próprio de coleta e registro de dados de interesse em formulário (Cervo, 2002), consideradas as particularidades de práticas específicas relacionadas tanto aos viabilizadores de GC indicados pelo MGCA - tecnologia, pessoas, processos e liderança -, quanto às variáveis teóricas anteriormente elencadas (estratégia organizacional,

integração, compartilhamento, redes de conhecimento, aprendizagem organizacional, inovação e atividade policial), naquilo que foi julgado pertinente ao objeto da pesquisa (APÊNDICE B).

Tentou-se a identificação, principalmente, das medidas em que algumas das práticas específicas, sugeridas para tais viabilizadores, têm sido adotadas e servido ao processo de GC propriamente dito, no que respeita à atividade investigativa do Órgão. De outro lado, foram registradas outras práticas relacionadas porventura encontradas naquela etapa de busca, capazes de caracterizar novas alternativas de GC que eventualmente possam contribuir para a melhoria do Órgão em frentes diversas. Todas as práticas foram igualmente relacionadas às variáveis teóricas de escolha abordadas neste estudo.

Neste particular, houve aferição direta, com visitas a locais de instalação e uso de sistemas de tecnologia da informação (TI) disponíveis para o trato do conhecimento relacionado às atividades investigativas, o que permitiu também uma checagem do alinhamento da infraestrutura respectiva com as estratégias de GC no âmbito da PF.

Em relação à administração de pessoas, para o melhor aproveitamento da GC, a atenção do estudo foi voltada para os mecanismos de capacitação em geral, e o modo pelo qual estes contribuem para o aprimoramento das práticas e uso das ferramentas respectivas, bem como para a sensibilização desse efetivo quanto à importância dos processos de GC no desenvolvimento da Instituição em todas as frentes possíveis.

A pesquisa de Batista e Quandt (2015) mostrou deficiências significativas na implementação de práticas relacionadas aos processos como viabilizadores da GC. Por isso mesmo, a coleta de dados centrou esforços no diagnóstico específico relacionado a essas práticas, eis que, em tese, guardam relação de maior impacto direto nas atividades investigativas da PF, bem como na relação do Órgão com parceiros que atuam na segurança pública.

Algumas práticas de liderança viabilizadoras de GC foram aferidas não apenas pela coleta de dados feita a partir do processo de observação intensiva, mas também por meio de entrevistas em profundidade com parte dos servidores do universo em foco, assim consideradas as chefias de nível hierárquico superior de órgãos centrais da PF (coordenadores de áreas que administram, em nível nacional, as atividades investigativas), bem como aquelas de outras áreas (i.e., tecnologia da informação, gestão de pessoal, inteligência, corregedoria, administração) às quais estão afetos assuntos relevantes para a

GC no contexto multicitado.

A entrevista em profundidade, centrada no problema (Flick, 2009), tentou captar, em especial, as diferentes nuances que envolvem, nas lideranças de escolha, as percepções entre o ser e o dever-ser quanto ao conjunto de variáveis, ao processo e aos resultados desejados da GC no âmbito da PF, conforme estabelecido pelo MCGA (ou, se for o caso, de acordo com eventuais novos parâmetros de abordagem identificados no curso da pesquisa). Não se utilizaram critérios estatísticos para a escolha dos respondentes, que foram convidados a participar do estudo a juízo do pesquisador, quando considerado que os mesmos poderiam agregar conteúdo relevante para o trabalho, a partir do conhecimento que possivelmente detivessem e das opiniões que poderiam emitir sobre os fenômenos estudados. Não foi fixado um número prévio de entrevistados, tendo sido ouvidos tantos quantos necessários ao estabelecimento de saturação teórica para o alcance das conclusões buscadas, sem que se procurasse necessariamente o fechamento por exaustão (Fontanella, Ricas & Turato, 2008), mesmo sendo limitado o número de gestores integrantes do universo em estudo.

As entrevistas foram gravadas, garantido o sigilo aos entrevistados. Os áudios das entrevistas foram transcritos, e os respectivos conteúdos agrupadas em temas conforme a estrutura da pesquisa, levando-se em conta o que julgado relevante, de acordo com os objetivos propostos.

O processo de avaliação dos dados coletados foi permanente, conduzido de modo concomitante com a coleta, realização de interpretações e redação de relatórios, com base nas sugestões metodológicas fornecidas por Creswell (2010), permitindo ao pesquisador reavaliar em caráter constante os pressupostos e conclusões do trabalho.

O resultado da avaliação das entrevistas e dos processos de observação, juntamente com o obtido por meio das pesquisas documental e bibliográfica realizadas, foi utilizado para o alcance dos resultados da pesquisa.

3.3 Estratégia de tratamento de dados

Os dados coletados durante a pesquisa foram tratados de modo a refletir as necessidades de resposta ao problema previamente identificado, bem como aos objetivos delimitados. Os requisitos apresentados pelo modelo teórico adotado também serviram como referencial para a seleção do material verificado, que foi posteriormente descrito e

explorado em seus vieses de interesse respectivos.

As etapas de pesquisa documental e bibliográfica resultaram, ao final, na listagem e descrição de normas de regulação de GC aplicáveis direta ou indiretamente à Polícia Federal enquanto instituição e, em caráter mais específico, aquelas afetas às áreas investigativas, buscando-se eventuais conexões (ou falta delas) entre as mesmas.

Como referido anteriormente, a etapa de observação direta intensiva teve seus dados coletados em formulário próprio elaborado pelo pesquisador (Cervo, 2002) - APÊNDICE B. Neste documento foram registradas as observações feitas em visitas feitas às unidades de coordenação nacional de áreas investigativas da PF, previamente selecionadas por conveniência. Também foram registradas observações atinentes a outros setores visitados e que, embora não integrando a Diretoria à qual se vinculam as estruturas nacionais de coordenação investigativa (DICOR), efetivam ações que, de qualquer modo, podem impactar nas atividades respectivas, citando-se como exemplos: Academia Nacional de Polícia (ANP), Diretoria de Inteligência Policial (DIP) e Diretoria de Tecnologia e Inovação (DTI).

Atendendo aos objetivos da pesquisa, os formulários de registro de dados derivados do processo de observação direta intensiva das unidades e setores visitados contiveram campos para anotações relacionadas a:

- Registro de normativos ou documentos específicos de cada unidade ou setor visitado, relacionados ao trabalho de pesquisa realizado;
- Identificação, tanto no âmbito da corporação quanto no relacionamento com outros órgãos parceiros, vinculados ou não à segurança pública, das principais práticas relacionadas a variáveis de influência no processo de gestão do conhecimento na PF: estratégia organizacional, integração, compartilhamento, redes de conhecimento, aprendizagem organizacional, inovação e atividade policial;
- Procedimentos de adequação de práticas específicas adotadas pelos setores e unidades enquanto viabilizadoras de GC, nos termos do modelo teórico adotado para a pesquisa, bem como do que detalhado no presente capítulo;
- Relacionamento das práticas identificadas com as variáveis teóricas de pesquisa selecionadas para o estudo a ser realizado.

Os registros mencionados tentaram verificar a manifestação da GC nas atividades e procedimentos diários do universo pesquisado, e deste modo capturar a essência de interações entre os fenômenos de estudo, sendo o contato direto do pesquisador

fundamental para a análise do ambiente natural em questão (Godoy, 1995).

Todo o processo até aqui descrito de coleta, registro, tratamento e análise dos dados serviu ainda de base à etapa de pesquisa em que foram realizadas entrevistas em profundidade com alguns gestores de escolha, nos termos anteriormente referidos. Tais entrevistas seguiram roteiro previamente delineado (APÊNDICE A), que buscou abordar, igualmente, todos os aspectos da GC ressaltados pelo presente estudo, particularmente no que tange às práticas identificadas como viabilizadoras de GC e às variáveis respectivas também delineadas.

Um formulário específico foi utilizado para registro das partes mais relevantes de cada entrevista, tendo por referência o adotado para o documento de coleta das observações diretas intensivas (tanto durante a entrevista quanto na revisão da gravação respectiva), acrescido de parte específica na qual se buscou anotar aspectos opinativos de atribuição de significados pelo entrevistado e percebidos pelo pesquisador no desenvolvimento do diálogo.

Tendo em vista o prévio conhecimento da matéria de estudo, a análise do conteúdo qualitativo reunido ao longo da pesquisa foi feita de modo direto, com o aprofundamento de processo dedutivo (Hsieh & Shannon, 2005), com vistas à validação das premissas teóricas do modelo e das variáveis adotadas.

A partir dessa análise foi estabelecida uma codificação própria com resultados sistematizados em planilha construída pelo pesquisador, na qual foram registrados, em subdivisões específicas para cada unidade ou setor investigado, os principais aspectos relacionados ao modelo teórico, às variáveis de estudo e outros elementos capazes de agregar conteúdo relevante ao trabalho realizado.

Na medida em que o modelo teórico adotado (MGCA) pretende ser genérico em relação à GC no setor público, e considerando que a pesquisa tinha por objeto o estudo da GC relacionado a atividade investigativa, auxiliando no preenchimento de lacunas teóricas relevantes nos campos respectivos, a análise de conteúdo dos dados coletados e sistematizados não foi feita apenas para eventual validação de modelo ou variáveis, mas procurou também desenvolver, a partir do método dedutivo referenciado, as dimensões existentes, adicionando aos mesmos novas dimensões (Graneheim, Lindgren & Lundman, 2017).

3.3 Caracterização da Organização

A Polícia Federal brasileira é um dos órgãos componentes do sistema de segurança pública instituído pela Constituição Federal (1988), organizado e mantido pela União Federal, e que tem, entre suas inúmeras atribuições, o exercício da função de polícia judiciária, por meio da qual realiza investigações de infrações penais.

A Diretoria de Investigação e Combate ao Crime Organizado (DICOR), diretamente subordinada ao Diretor-Geral do Órgão, é responsável por “dirigir, planejar, coordenar, controlar e avaliar a atividade de investigação criminal relativa a infrações penais de atribuição da Polícia Federal”, nos termos do que dispõe o artigo 16, inciso I de seu Regimento Interno (Brasil, 2018). Esta mesma norma subdivide a DICOR em coordenações-gerais e coordenações, responsáveis por (art. 49):

- I - Coordenar, controlar, orientar e avaliar o desenvolvimento das atividades, ações e operações correlatas à área sob sua responsabilidade;
- II - Orientar suas unidades subordinadas no cumprimento das normas e diretrizes específicas de sua área de atuação, com vistas à otimização de desempenho e a padronização de procedimentos;
- III - Promover estudos, controlar e divulgar a legislação e a jurisprudência específicas de seu campo de atuação;
- IV - Expedir portarias e instruções de serviço, e aprovar manuais de procedimentos em matérias correlatas à área sob sua responsabilidade;
- V - Aprovar planos, programas e projetos gerais e específicos de sua área de atuação e de suas unidades subordinadas e vinculadas;
- VI - Propor e coordenar a execução de operações conjuntas com outras unidades, centrais ou descentralizadas, ou outros órgãos governamentais, e recrutar servidores lotados em suas unidades subordinadas para integrar essas missões policiais; e
- VII - Promover e manter atualizado o controle estatístico referente às incidências criminais, à eficiência e eficácia das ações da Polícia Federal, e consolidar indicadores para auxiliar as Diretorias na elaboração de seus relatórios de avaliação e desempenho, a fim de subsidiar a tomada de decisões do Diretor-Geral e demais níveis decisórios centrais.

Para implementação das políticas institucionais, a PF conta com vinte e sete Superintendências Regionais (Estados e Distrito Federal), às quais se subordinam, em diferentes circunscrições, um total de noventa e cinco delegacias. Além disso, o Órgão conta também com vinte e uma adidâncias e oficialatos de ligação distribuídos nas Américas, Europa, África e Ásia.

Cada Superintendência tem estrutura organizacional semelhante à dos órgãos centrais, no que respeita, entre outros, à divisão de atribuições entre unidades encarregadas de investigações. Já as delegacias de polícia federal, em sua maioria, têm estruturas de especialização bastante simplificadas neste aspecto, não havendo divisão administrativa formal que delimite as áreas de ação investigativa.

Assim, por exemplo, a Coordenação-Geral de Polícia Fazendária

(CGPFAZ/DICOR) é Órgão Central, que coordena as atividades de vinte e sete Delegacias de Polícias Fazendárias estruturadas nas Superintendências Regionais, e também os trabalhos de investigações afetas a sua atribuição primária (repressão aos crimes fazendários, previdenciários, contra o meio ambiente e o patrimônio histórico, crimes cibernéticos) realizados pelas delegacias de polícia federal.

Esta pesquisa buscou seus objetivos, portanto, procurando avançar no preenchimento das lacunas apontadas, a partir do estudo detalhado das variáveis escolhidas, no cenário descrito, de modo a contribuir para o avanço acadêmico nas áreas que seu objeto alcança.

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA POLÍCIA FEDERAL

4.1 Antecedentes

As primeiras preocupações institucionais mais estruturadas da PF para com a GC datam da edição da Portaria 1210 (2010), pela qual foi montado o primeiro Grupo de Trabalho (GT) para “proceder a estudos acerca dos riscos, das premissas, das restrições e dos objetivos a serem alcançados pelo Projeto de Desenvolvimento do Modelo de Gestão do Conhecimento no âmbito da PF”, devendo ser levadas em consideração “as particularidades inerentes ao tratamento da informação no ambiente policial, da gestão de competências e de processos no âmbito da PF.

Nas pesquisas documentais efetuadas para este trabalho, foi possível obter o histórico da evolução do trabalho daquele GT, a partir dos relatórios e outros documentos produzidos a partir do mesmo.

A propósito, em 2010, ano de criação do GT, foi realizada apenas uma reunião inicial e uma visita técnica, a título de *benchmarking*, ao Banco do Brasil. Já em abril de 2011, sob nova presidência (Portaria 2026-DG/DPF, 2011), o GT reuniu-se novamente, tratando em síntese dos seguintes pontos:

- Proposta para o mapeamento de um processo organizacional de GC, com base em sugestão feita à Direção-Geral da PF ainda em 2009 pela instituição privada então encarregada da elaboração do planejamento estratégico da PF;
- A realização de reuniões entre os integrantes da PF para tratar da institucionalização do tema;

- A aproximação da PF com o grupo de pesquisa da Faculdade de Ciência da Informação — FCI da UnB, intitulado Centro de Pesquisa em Arquitetura da Informação — CPAI, então coordenado pelo Prof. Mamede Marques.
- A proposta apresentada pelo grupo da FCI/UnB para o estabelecimento de uma parceria entre a UnB e a PF, considerando a oportunidade de se criar inovações de interesse nacional por meio da união entre governo e academia. A proposta visava à capacitação de servidores, à identificação de políticas e diretrizes institucionais de orientação à gestão do conhecimento organizacional, além do desenvolvimento e implantação de um modelo de gestão do conhecimento em uma unidade da PF.

O parecer final do GT foi apresentado em 26 de julho de 2011, e cabe destacar os seguintes trechos:

“(...) o GT conclui que a Gestão do Conhecimento é um método válido e aplicável no âmbito da Polícia Federal e propõe uma metodologia de implantação de um programa de GC em três fases, descritas no relatório técnico em anexo.

Como ficou identificado que a PF já possui diversas iniciativas voltadas para a GC, mas que se encontram dispersas e fragmentadas dentro da Instituição, é proposto, como medida inicial, o mapeamento do conhecimento organizacional, com base num levantamento prévio das ações de GC já existentes.

O trabalho de mapeamento do conhecimento consiste em identificar os conhecimentos relevantes, localizá-los e organizar essas informações na forma de um mapa do conhecimento, o qual pode ser visto como um guia, devendo apontar onde encontrar cada tipo de conhecimento na organização (dentre documentos, pessoas, bancos de dados, etc.). Ressalta-se que o desenvolvimento das ações de mapeamento de competências e dos processos da PF deverão subsidiar o processo de identificação dos conhecimentos relevantes da organização.

Para viabilizar a implantação do programa de GC na PF de forma eficaz, com uma base científica robusta e com o uso das melhores práticas e técnicas em GC, é proposto o estabelecimento de uma parceria entre governo (PF) e academia (universidade), face à existência de centros avançados de pesquisa na área de GC, como, por exemplo, o Centro de Pesquisa de Arquitetura da Informação (CPAI)¹, da Universidade de Brasília (UnB)”.

O documento em tela continha anexado um relatório técnico que apresentava em seus tópicos principais o conceito e os possíveis benefícios de GC, iniciativas da PF na área, cuidados a serem tomados e uma proposta para implantação no Órgão.

Na questão conceitual, interessante notar que o relatório técnico não mencionou o MGCA, fazendo uso de outros (poucos) autores dos quais se valeu o GT inclusive para a elaboração de um mapa conceitual adaptado.

Verificou-se, à época, que a PF já contava com inúmeras iniciativas consideradas como de GC, dentre as quais, no que respeita à atividade investigativa, foram citadas:

- **Biblioteca Digital da Criminalística — BDCrim:** projeto desenvolvido para armazenar e recuperar informações de interesse das diversas áreas da criminalística em vários formatos digitais. Ambiente digital multidisciplinar para compartilhamento do conhecimento;
- **Projeto PeQui (Perfil Químico de Drogas):** projeto de análise química de drogas de abuso apreendidas para estabelecer origens geográficas e rotas do tráfico de drogas de abuso comercializadas no Brasil, e contribuir com dados e estatísticas que consigam apontar as tendências do mercado ilícito respectivo;
- **INTELIGEO (Inteligência Geográfica):** sistema desenvolvido para centralizar, validar e disponibilizar dados geoespaciais para ser usado em criminalística, logística, planejamento e controle do trabalho policial;
- **Listas de discussão e fóruns temáticos** disponibilizados na internet/intranet, para promover a troca de informações (conhecimento e experiências) acerca de assuntos técnicos relevantes para a PF;
- **Ferramenta de busca avançada — Sinapse:** projeto desenvolvido para permitir aos policiais usuários do Sistema CINTEPOL a utilização de mecanismo de busca e pesquisa simultânea em todos os bancos de dados do DPF e dos órgãos conveniados;
- **File Server de Operações:** ferramenta que proporciona local seguro para o armazenamento de informações de forma criptografada e com *backup* profissional, com tecnologia de computação nas nuvens, para evitar a perda de dados sigilosos;
- **Sistema de alertas:** Identifica automaticamente eventual coincidência de alvos em operações policiais, informando a maior autoridade comum aos coordenadores das operações identificadas e evitando, assim, a duplicação de esforços;
- **Curso Básico de Inteligência e Estágios Iniciais de Inteligência —** Atividades executadas pela DIP com a finalidade de padronização e difusão de conhecimentos referentes à área de inteligência, previstos como requisitos obrigatórios para o início das atividades na mesma;
- **Biblioteca Digital de Inteligência:** pasta criada em sistema específico para permitir, aos policiais da área de inteligência, acesso a publicações de interesse da área, catalogados e

classificados por assuntos, permitindo busca por palavras chaves através de ferramenta própria.

Da leitura do relatório técnico mencionado, percebe-se que o mesmo fundou suas assertivas e conclusões em uma pesquisa bibliográfica não muito extensa - dadas as referências citadas -, preocupando-se em justificar a proposta final que tinha por eixo a sugestão de que fosse feito, de início, um mapeamento do conhecimento organizacional da PF. A partir dessa ação, que embasaria uma fase “de análise”, a implantação da GC na PF deveria seguir outras duas etapas de “projeto” e “implementação”, cujo detalhamento não se contemplou no documento sob estudo.

Por conta disso, o relatório técnico concluiu que:

“a fim de que o trabalho de mapeamento do conhecimento na PF possua uma base científica bem estruturada, propõe-se o estabelecimento de uma parceria entre governo (PF) e academia (universidade), face à existência de centros avançados de pesquisa na área de GC. Como exemplo, cita-se o Centro de Pesquisa de Arquitetura da Informação (CPAI), da Universidade de Brasília (UnB), o qual é constituído por um quadro de pós-doutores, doutores, mestres, estudantes e pesquisadores associados, envolvidos em pesquisas na área de GC.

Sendo assim, tarefas envolvendo a elaboração de taxonomias e a representação do conhecimento, para fins de classificação, organização e disponibilização, e que são essenciais para subsidiar o trabalho de mapeamento do conhecimento, seriam realizadas com o suporte e a orientação especializada de profissionais e pesquisadores da área de GC, através da parceria governo-academia. Além do trabalho de suporte técnico e científico, essa parceria iria promover, simultaneamente, a capacitação de servidores da PF, de forma a criar a massa crítica necessária para compor a comunidade de GC, que deverá ser estabelecida na fase 2 (DE PROJETO) de implantação do programa de GC.”

O relatório final do GT foi finalizado e entregue em julho de 2011 e, após aprovação da Direção-Geral, encaminhado ao CIGE, para providências. Assim, entre setembro de 2011 e fevereiro de 2012, aquela Coordenação desenvolveu atividades de contextualização e avaliação das oportunidades para promover a GC no âmbito interno, dentre elas:

- “reunião de alinhamento e debate acerca da demanda apresentada, considerando o conteúdo do parecer emitido pelo Grupo de Trabalho que indicou a viabilidade da implantação de propostas voltadas à temática;
- reunião com integrante da DGP para apresentação e análise dos resultados obtidos pelo projeto Gestão por Competências;
- visita ao Serpro para avaliação das estratégias desenvolvidas pela Instituição para a Implantação da Gestão do Conhecimento;

- estudos e debates para avaliação das estratégias utilizadas pelas instituições: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Detran (AL) e Embrapa; e
- apresentação de propostas para a implantação de iniciativas voltadas à Gestão do Conhecimento na PF.”

Segundo documento formalizado pela CIGE em fevereiro de 2012, as propostas ali contidas, para início da implantação de iniciativas de GC na PF, “foram escolhidas por estarem adequadas ao momento inicial em que se encontra a Instituição no que se refere à institucionalização das práticas de Gestão do Conhecimento”. Sugeria-se, a seguir, que a PF realizasse “novos estudos e levantamentos a fim de propor a evolução gradual do modelo utilizado para a efetiva Gestão do Conhecimento na Organização, a partir da avaliação dos resultados obtidos por meio da implantação das propostas”.

Eram três as propostas sugeridas, pela ordem:

1. **Política de Gestão do Conhecimento da Polícia Federal:** Conjunto de premissas e diretrizes para orientar o tratamento do conhecimento organizacional como recurso estratégico, nas áreas de gestão, tecnologia e operacional, visando a aplicação dos conhecimentos e habilidades dos servidores na resolução de problemas, na geração de inovações e no compartilhamento de conhecimento;
2. **Institucionalização das Comunidades Virtuais Temáticas de Prática na Polícia Federal:** Disponibilização de estrutura customizada de TI e formalização de políticas — envolvendo processos e diretrizes — que orientem a utilização de espaços virtuais voltados à interação, ao debate, à colaboração, à troca de experiências e à construção coletiva de conhecimentos fundamentados nas lições aprendidas e nas boas práticas identificadas pelos servidores envolvidos nas diversas áreas temáticas de atuação da PF em âmbito nacional;
3. **Criação de "repositório" único para armazenamento de normativos referentes a aplicativos, produtos e serviços da Polícia Federal:** Criação de "repositório" único (na intranet ou outro sistema) que contenha a normatização de todos os aplicativos, produtos e serviços da PF, disciplinando as ações administrativas e operacionais. Trata-se de uma espécie de livro de instruções em meio eletrônico. Cada assunto ou processo terá um código e um gestor responsável pela elaboração do conteúdo e por sua constante atualização. Estará disponível a todos os servidores ou a grupos específicos de servidores, de acordo com os assuntos ou processos necessários para a realização de suas atividades.”

Segundo consta, foi somente a partir da entrega do relatório final do GT multicitado que houve a formalização do mesmo em um apropriado processo interno de tramitação (Registro no Sistema de Acompanhamento Processual - SIAPRO nº 08064.008064/2011-87). Em despacho datado de março de 2012, o então Diretor-Geral da PF houve por bem acolher e determinar o início das atividades para implementação das primeira e segunda propostas sugeridas, rejeitando no entanto a implementação imediata da terceira proposta, que deveria ser reapresentada “oportunamente” pelo CIGE, ao qual o processo foi devolvido para conhecimento e providências.

Em julho de 2012, a CIGE reencaminhou o feito ao Gabinete do Diretor-Geral da PF, com minutas aprovadas tanto para a instituição da Política de Gestão do Conhecimento (PGC) quanto do Comitê de Gestão do Conhecimento (CGEC) do Órgão. Determinou-se, naquele mesmo mês, que o procedimento fosse então remetido à Assessoria de Controle Interno (ACI) e, sucessivamente, à Divisão de Organização e Métodos da Coordenação de Planejamento (DO&M/CPLAM).

Por motivos que não foi possível aferir nesta pesquisa, o processo citado demorou mais de três anos e meio para ser analisado e despachado novamente pela ACI, o que só veio a ocorrer no final de setembro de 2015. Percebe-se, no entanto, que a PGC finalmente editada em dezembro daquele ano refletiu quase exclusivamente a junção e adaptação, em um único documento, das duas minutas apresentadas ainda em 2012. Dela se tratará mais adiante neste trabalho, assim como da sequência de atos administrativos decorrentes.

4.2 A pesquisa do IPEA

Conforme visto no referencial teórico desta pesquisa, o trabalho de Batista e Quandt (2015) analisou, entre outros, os estágios de desenvolvimento das práticas de GC em vários órgãos estatais, dentre os quais a PF. Os dados coletados foram comparados com outros de pesquisa anterior realizada em 2004, sendo a análise respectiva baseada nas variáveis do MGCA.

A coincidente condução direta da pesquisa do IPEA, feita pelo criador do MGCA, Professor Fabio Ferreira Batista, aponta para os rumos que a PF acabou por confirmar na edição de sua Política de Gestão do Conhecimento (PGC), tendo como eixos principais os fundamentos do modelo igualmente adotado por aquele trabalho.

Para isso, foram submetidos aos integrantes do grupo formado pela PF para participação na pesquisa dois questionários, sendo que o primeiro tratava de verificar eventuais mudanças havidas nos processos de GC da Administração Pública brasileira, devendo ter sido respondido por profissionais das áreas de assessoria da alta administração, gestão de pessoas, tecnologia da informação, biblioteca ou gestão da informação e documentação, assessoria de planejamento, gestão de processos e gestão de projetos.

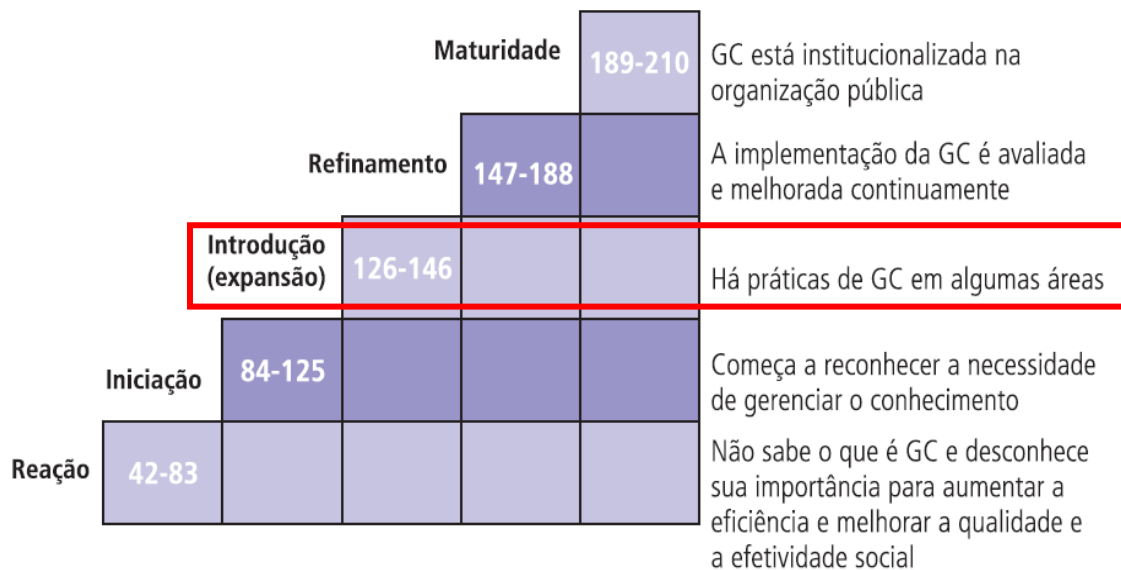
O segundo questionário era o Instrumento de Avaliação do Grau de Maturidade em Gestão do Conhecimento, nos exatos termos propostos pelo MGCA, conforme idealizado pelo Professor Fábio Ferreira Batista.

Conforme os resultados divulgados em relação à pesquisa, pode-se observar que a PF apresentou, segundo os critérios pré-estabelecidos, um nível de maturidade em GC classificado como “INTRODUÇÃO (EXPANSÃO)”, que estaria em posição intermediária numa escala de valoração construída especificamente para tentar identificar o grau de envolvimento institucional com o tema (APO, 2009).

O nível de maturidade “INTRODUÇÃO (EXPANSÃO)” foi determinado a partir da pontuação obtida na coleta de dados respectiva, e significa, em resumo, que (à época) foram identificadas práticas de GC em algumas áreas da PF. Para melhor entendimento quanto ao significado dos níveis de maturidade, Batista e Quandt (2015) se valeram do seguinte quadro:

Figura 2: Pesquisa IPEA 2015: Níveis de Maturidade em GC

Níveis de maturidade em GC



Fonte: APO (2009).

Fonte: Batista e Quandt (2015), adaptado pelo autor

Quando a pesquisa procurou determinar o nível de maturidade em GC a partir da autoavaliação formulada no âmbito dos próprios órgãos pesquisados, no caso da PF a pontuação subiu a “176”, indicando percepção diferenciada dos pesquisados quanto ao assunto. Isso indicaria, portanto, se levada em conta a autoavaliação, que a Instituição se veria num patamar superior de maturidade em GC, estando bastante avançada no grau de “REFINAMENTO”, em que, segundo o modelo então utilizado (APO, 2009), significaria que a “implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente”.

Houve, portanto, uma diferença significativa em relação à percepção dos gestores e a classificação objetiva verificada a partir da coleta de dados levada a efeito no curso daquela pesquisa. De fato, o que se observa é que a eventual preocupação com o tema, para além de procedimentos de formalização de políticas e alguns poucos processos mais específicos, não teve o condão de produzir ou estimular a criação de estruturas mais completas e operativas de GC, mormente no que respeita à atividade investigativa.

4.3. A Política de Gestão do Conhecimento da Polícia Federal

Aproximadamente um ano e meio após a atualização de seu Plano Estratégico, e a PF editou sua Política de Gestão do Conhecimento – PGC (2015), tendo por justificativas o objetivo institucional (“Fortalecer a cultura de gestão estratégica”) e a ação estratégica (“Gestão do Conhecimento”) específicos previstos no PLANESTPF (2014). Tal instrumento foi instituído para ser aplicado nos níveis estratégico, tático e operacional da PF (art. 1º.).

A PCG (2015) foi igualmente instituída como balizadora das “ações da PF relativas ao desenvolvimento, sistematização, implementação de sistemas e mecanismos de produção, otimização, gestão, padronização, disseminação e proteção do conhecimento organizacional, preservando o aprendizado e promovendo a comunicação entre as partes interessadas.”

No detalhe, foram adotados pela PCG (2015), em seu art. 3º., as seguintes definições, entre outras:

- **Conhecimento:** combinação de experiência, valores, informação e ideias experimentadas, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações;
- **Dado:** é o elemento base para a formação de um juízo, que não agrega fundamento para quem o recebe, podendo materializar-se através de um fato, uma situação, documento ou vestígio a ser analisado;
- **Gestão do conhecimento:** conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores e servidores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos que podem servir para tomada de decisões, gestão de políticas públicas e inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo;
- **Gestão estratégica:** processo de desenvolvimento e execução de uma série de ações para ampliar o sucesso da instituição, tanto no presente como no futuro, constituído por atividades que envolvem planejamento estratégico, prospecção de cenários, gestão de processos, gerenciamento de projetos e avaliação do desempenho institucional;
- **Gestor do conhecimento:** servidor responsável por atividades de gestão em relação ao conhecimento sob sua responsabilidade direta;
- **Governança do conhecimento:** sistema que estabelece estruturas, normas, processos e responsáveis pela gestão do conhecimento na organização; envolve papéis, objetivos, responsabilidades, rotinas, critérios, ferramentas e processos compartilhados de decisão;
- **Informação:** conjunto de dados interpretados, dotados de relevância e propósito;
- **Inovação:** processo de transformar oportunidades em novas ideias e de colocá-las em prática institucional;
- **Interoperabilidade:** capacidade de dois ou mais sistemas, informatizados ou não, de interagir e de intercambiar dados de acordo com um método definido, de forma a obter os resultados esperados;
- **Processo:** componente de determinado macroprocesso, constituído por um conjunto de atividades inter-relacionadas que levam, de forma rotineira, à transformação de insumos em produtos e que tem como objetivo alcançar um determinado resultado; e
- **Projeto:** é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

A Governança do Conhecimento, nos termos do que prescreve o art. 4º. da PGC (2015), deve ser executada por um “Comitê de Gestão do Conhecimento (CGEC)”, tecnicamente subordinado à Academia Nacional de Polícia.

Já o art. 7º. do instrumento reza que “a coordenação das atividades relacionadas à Gestão do Conhecimento no âmbito de cada uma das Diretorias, serão exercidas por

representantes designados para a função de Gestor do Conhecimento”. Cada gestor deve ser escolhido por seu respectivo diretor e responder por toda a área de atribuição da Diretoria, bem como pelos setores existentes nas Superintendências e Delegacias Descentralizadas com atividades e atribuições correlatas.

A fim de que os objetivos propostos pela PGC (2015) sejam atingidos com “eficiência, eficácia e efetividade”, o art. 9º. da Portaria respectiva estabelece como princípios a serem observados:

I - preservação da memória institucional;

II - valorização das pessoas;

III - retenção do conhecimento institucional;

IV - incentivo à inovação;

V - melhoria contínua dos processos organizacionais;

VI - fortalecimento da cultura organizacional;

VII - estímulo à comunicação organizacional; e

VIII - proteção do conhecimento.”

A PGC (2015) estabelece ainda, em seus artigos 10 e 11, diretrizes a serem observadas tanto no nível estratégico quanto no nível tático. Apesar de não diretamente relacionadas no texto normativo, a análise das diretrizes estratégicas e táticas permite vislumbrar conexões entre as mesmas e, ademais, também dessas para com os elementos classificados como viabilizadores de GC pelo MGCA. Para melhor compreensão dos vínculos estabelecidos, elaboramos o seguinte quadro:

Quadro 1: Viabilizadores de GC (MGCA) e Diretrizes da PGC (2015).

	DIRETRIZES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO (PGC)	
	ESTRATÉGICAS	TÁTICAS
Viabilizadores da GC (MODELO MGCA)	Pessoas, processos e tecnologia da informação são viabilizadores e integradores da gestão do conhecimento	
PROCESSOS	GC é instrumento de gestão estratégica corporativa	Mapeamento das <i>iniciativas de gestão do conhecimento</i> nas unidades, para disseminar e incentivar o seu uso na Instituição Melhoria contínua dos <i>processos organizacionais</i> , considerando os métodos e ferramentas previstas na Metodologia de Gestão de Processos da

		Polícia Federal
	Gerenciamento das iniciativas de gestão do conhecimento em todas as unidades	Definição de <i>instrumentos de comunicação institucionais</i> para divulgação das iniciativas de gestão do conhecimento e disseminação do conhecimento organizacional
	GC alinhada aos demais instrumentos e mecanismos de gestão	<i>Alinhamento dos projetos</i> de GC com a Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal
	Memória institucional reconhecida e tratada como ativo e fonte de aprendizagem organizacional	Preservação da <i>memória institucional</i> , observando-se os meios e recursos disponíveis
	Resultados da GC e das iniciativas inovadoras mensurados e divulgados internamente	Apoio a <i>pesquisas e estudos que favoreçam a inovação</i> nos processos organizacionais
		Incentivo à <i>inovação e ao compartilhamento de conhecimentos e informações</i> , visando ao desenvolvimento e ao fortalecimento da <i>cultura organizacional</i> em gestão do conhecimento
		Garantia do amplo <i>acesso dos servidores às informações e conhecimentos</i> necessários para aperfeiçoar os <i>processos organizacionais</i>
PESSOAS	Pessoas como atores preponderantes no processo da GC	Retenção do <i>conhecimento organizacional</i> por meio do estabelecimento de registros da cultura e funcionamento organizacional, alinhada às práticas de <i>gestão de pessoas e gestão de processos</i>
		Incentivo à <i>capacitação dos servidores</i> para a aplicação dos conceitos e uso de <i>métodos, ferramentas e tecnologias</i> no contexto da GC e da inovação
	Promoção de ações internas voltadas à sensibilização das pessoas para as iniciativas de GC	Participação das pessoas em iniciativas de GC por adoção de <i>mecanismos de incentivo</i> alinhados à <i>gestão de pessoas</i>
	Retenção do conhecimento organizacional considerada nas iniciativas de GC	<i>Mapeamento dos conhecimentos</i> do quadro funcional para apoiar os <i>processos de gestão de pessoas</i>
	Transmissão de conhecimento organizacional realizada considerando a continuidade dos negócios	Transmissão do <i>conhecimento organizacional</i> nas ações voltadas à <i>transição e sucessão de pessoas</i> em posições e funções chaves da organização
	Ambiente organizacional deve incentivar as relações interpessoais e favorecer o desenvolvimento de confiança profissional	Consideração da <i>cultura organizacional</i> nas abordagens de iniciativas de GC

TECNOLOGIA		<i>Manuseio de informações</i> de forma integrada e com interoperabilidade, com caráter prioritário, especialmente no uso de <i>sistemas de informação</i>
		Sustentação dos processos de gestão do conhecimento por meio da <i>tecnologia da informação</i>
		Consideração das <i>redes sociais como ferramentas de compartilhamento de informações</i> entre a PF e a sociedade
Fonte: elaborado pelo autor, a partir de dados extraídos da Política de Gestão do Conhecimento da Polícia Federal (2015)		

Percebe-se, em primeiro lugar, que uma das diretrizes estratégicas trata específica e diretamente de três viabilizadores descritos no MGCA como tais: processos, pessoas e tecnologia. Isso é, a nosso ver, bastante significativo, na medida em que confirma ideia já colocada da influência do MGCA no processo de elaboração normativa do PGC (2015). Por isso mesmo, no quadro das diretrizes supra, tal diretriz foi posicionada de forma isolada das demais, de modo a destacar esse particular aspecto.

Foi possível, a partir disso, organizar e vincular diretrizes estratégicas e táticas entre si, relacionando as mesmas aos viabilizadores específicos de “processos” e “pessoas”. Assim, cada diretriz estratégica foi relacionada a uma ou mais diretrizes táticas.

De ressaltar-se, todavia, a existência de diretrizes táticas de caráter explícito relativas ao viabilizador “tecnologia”, sem que se possa, a nosso ver, constatar vinculação direta destas para com quaisquer das diretrizes estratégicas referidas no documento analisado, à exceção daquela “genérica” relativa aos próprios viabilizadores. Constata-se, pois, que o viabilizador “tecnologia” não possui diretriz estratégica específica a sustentar as diretrizes táticas respectivas.

4.4 Comitê de Gestão do Conhecimento (CGEC)

Em que pese a PGC (2015) ter previsto, em seu artigo 12, que as regras de organização e funcionamento do Comitê de Gestão do Conhecimento seriam definidas por norma interna distinta, embasada em proposta formulada pela própria unidade, no prazo de 180 (cento e oitenta dias), foi apenas em 22/06/2017, pela Portaria 7213-DG/DPF, que aconteceu a nomeação de um servidor para a presidência daquele Comitê.

A Portaria 7213-DG/DPF (2017) trazia em seus “considerandos” a necessidade de implementação da PGC (2015), limitando-se, no entanto, a fazer a nomeação de seu presidente e determinar que a Diretoria de Gestão de Pessoal (DGP), a Coordenação do Centro Integrado de Gestão Estratégica (CIGE) e a Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI, atual Diretoria de Tecnologia da Informação e Inovação/DTI) indicassem membros para o Comitê.

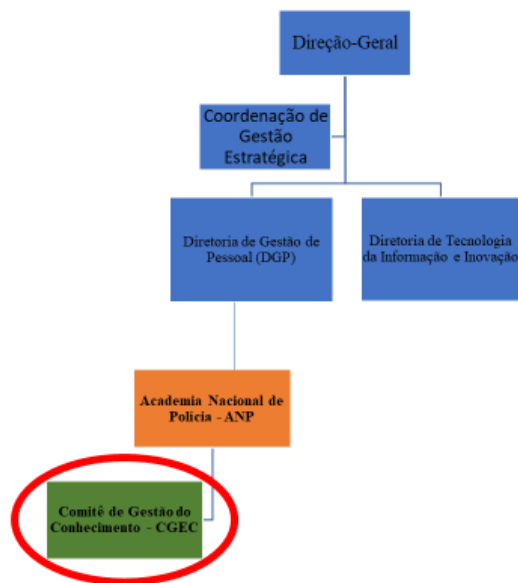
De fato, a PGC (2015) previa que o CGEC seria composto apenas por um presidente e dois membros (titular e suplente) das unidades centrais referidas no parágrafo anterior. Nota-se, com isso, a visão da administração do Órgão (durante a gestão da época), concentrando a GC, no nível mais alto, apenas em áreas atinentes a capacitação (função precípua da Academia Nacional de Polícia – ANP), gestão estratégica “geral” e tecnologia da informação.

Ainda que se suponha, pelo exposto, que o CGEC seja composto por pessoas de unidades que “representam os viabilizadores prescritos pelo MGCA”, o alcance da GC nos termos do que prescreve o próprio modelo teórico adotado nesta pesquisa, como visto, é muito mais amplo e, por isso mesmo, a formação daquele comitê gestor deveria englobar representantes de outras áreas.

A ANP é uma unidade subordinada à Diretoria de Gestão de Pessoal da PF (DGP), enquanto a Coordenação de Gestão Estratégica (CGE) do Órgão responde diretamente ao Diretor-Geral. A CGTI foi alçada à condição de Diretoria (atual DTI) a partir do segundo semestre de 2018, estando no mesmo nível hierárquico da DGP e, por isso, igualmente subordinada de modo direto ao Diretor-Geral.

Assim, a estrutura de subordinação hierárquica (que se reflete na composição de representantes) do CGEC, conforme organograma em vigor, está desenhada da seguinte forma:

Figura 3: Posicionamento hierárquico CGEC (PF)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao Comitê de Gestão do Conhecimento (CGEC) compete, segundo o art. 8º., inciso III da PGC (2015):

- a) desempenhar o papel de gestor da PGC;*
- b) difundir e promover o cumprimento da PGC pelas diversas áreas, enfatizando a responsabilidade de cada uma no processo de gestão do conhecimento e esclarecendo dúvidas, quando necessário;*
- c) identificar áreas de interesse e propor iniciativas de inovação relacionadas à gestão do conhecimento;*
- d) propor a incorporação de conhecimentos aos processos de trabalho que geram os produtos e serviços da PF;*
- e) monitorar, avaliar e divulgar os resultados obtidos pelas iniciativas de gestão do conhecimento;*
- f) realizar prospecção e análise de tecnologias e ferramentas de suporte à gestão do conhecimento, propondo sua internalização, quando for o caso;*
- g) assegurar o alinhamento das iniciativas de gestão do conhecimento com o Planejamento Estratégico da PF e com seus principais viabilizadores - pessoas, processos e tecnologia da informação;*
- h) promover a capacitação continuada do quadro de pessoal em temas relacionados à Gestão do Conhecimento;*
- i) promover a cultura do compartilhamento e uso ético do conhecimento; e*
- j) acompanhar as iniciativas relacionadas à gestão do conhecimento, propondo ações para correção de situações que possam afastar a Instituição dos rumos definidos em seu planejamento.” (grifamos)*

Não há, portanto, na estrutura formal do CGEC, representantes das demais diretorias, incluída a Diretoria de Investigação e Combate ao Crime Organizado (DICOR), que gerencia a quase totalidade da atividade investigativa da PF. Isso é relevante de se notar, na medida em que várias das atribuições do Comitê guardam relação com o Órgão visto em sua integralidade.

O CGEC, como visto, apesar de formalmente ser o gestor maior da PGC (2015), com tudo o que isso deve representar globalmente para a Instituição, encontra-se em condição de subordinação hierárquica à ANP, encarregada pelo art. 8º., inciso I daquela norma de “propiciar recursos humanos, materiais e tecnológicos necessários para manutenção e melhoria contínua da Gestão do Conhecimento, deliberar a respeito das propostas e acompanhar as atividades do CGEC”.

De ressaltar-se, neste aspecto, que a reformulação do Regimento Interno da PF, instituída pela Portaria 155 (2018) do então Ministério da Segurança Pública, ainda em vigor, ratifica expressamente (art. 24, inciso II) que a ANP é responsável por “promover a manutenção e a melhoria contínua da gestão do conhecimento da Polícia Federal”.

Registre-se ainda que as diretorias da PF devem indicar seus respectivos Gestores do conhecimento, aos quais, pelos ditames da PGC (2015) - art. 8º., inciso II – compete:

- a) promover ações para garantir a disponibilidade e integridade do conhecimento;*
- b) proteger o conhecimento, observando as regras, mecanismos e ferramentas disponíveis no âmbito da Instituição;*
- c) propor o desenvolvimento e a contratação das capacitações necessárias a assegurar a disseminação do conhecimento necessário à operação da Instituição;*
- d) administrar o capital intelectual, reunir e gerenciar o conhecimento estrategicamente importante e adequado às necessidades da organização, tornando-o disponível e acessível para uso e tomada de decisão; e*
- e) reportar ao CGEC os resultados alcançados.”*

Dados tais mandamentos normativos, pelo montante de atribuições e a temática envolvida, vê-se que a atuação individual dos Gestores do Conhecimento torna bastante difícil, em tese, a execução adequada de tarefas respectiva, nos termos do quanto explicitado pela própria PGC (2015).

No âmbito da atividade investigativa, por exemplo, não parece razoável supor que uma só pessoa poderia realizar tantas ações de GC em relação a uma área que abrange inúmeras vertentes, dada a variedade de crimes de que se encarrega a PF no exercício de sua função de polícia judiciária e atividades correlatas.

A PGC (2015), no que tange aos responsáveis pelas atividades de GC na PF, parece ter atribuído as tarefas estratégicas e táticas para o CGEC (ainda que se subordinando à ANP), deixando o que seriam as operacionais para os Gestores do Conhecimento. Contudo, não parece haver conexão gerencial adequada entre o CGEC e dos Gestores do Conhecimento,

constando tão somente uma previsão simples de que estes últimos deverão reportar ao primeiro os “resultados alcançados”.

Resumidamente, então, a PGC (2015) instituiu uma estrutura organizacional de gerenciamento que a nosso ver merece ressalvas quanto aos seguintes aspectos:

- CGEC não posicionado organicamente de modo a ter atribuição de coordenação efetiva das políticas de GC em relação à PF como um todo;
- Subordinação do CGEC à ANP, unidade de escalão hierárquico inferior responsável, em caráter prioritário, pela capacitação do efetivo, e subordinada à Diretoria de Gestão de Pessoal;
- CGEC apenas com um integrante (titular) de áreas vinculadas à Gestão de Pessoal, Gestão Estratégica e Tecnologia da Informação;
- Ausência de representantes de outras diretorias no CGEC;
- Gestores do Conhecimento com atuação individual, responsáveis por toda a GC em suas respectivas áreas de atuação (em nível de Diretoria e unidades regionais descentralizadas);
- Ausência de previsão de integração orgânico-estrutural das atividades dos Gestores do Conhecimento entre si, e destes para com o CGEC.

Dos pontos referidos, merece destaque, por ser tratar de questão crucial de desempenho, o fato de não ter a Coordenação de Gestão Estratégica (CGE) relação hierárquica direta com o CGEC, “isolando” a Gestão do Conhecimento e sua respectiva política institucional em patamar distinto da unidade da alta gerência do Órgão.

Nesse contexto, cabe mencionar também que, por se tratar de comitê temático, o CGEC integra a estrutura de governança da PF, cuja respectiva política foi instituída pela Portaria 7.413-DG/PF (2017), criando igualmente um Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno da PF (CGRC), presidido pelo Diretor-Geral do Órgão e tendo como membros seus respectivos diretores. Pela norma citada, em seu art. 8º., inciso II, alínea *a*, o CGEC é uma instância de governança colegiada de apoio ao CGRC.

A Política de Governança instituída pela Portaria 7.413-DG/PF (2017), dentre várias determinações normativas, estatui que são seus objetivos (art. 5º., inciso II):

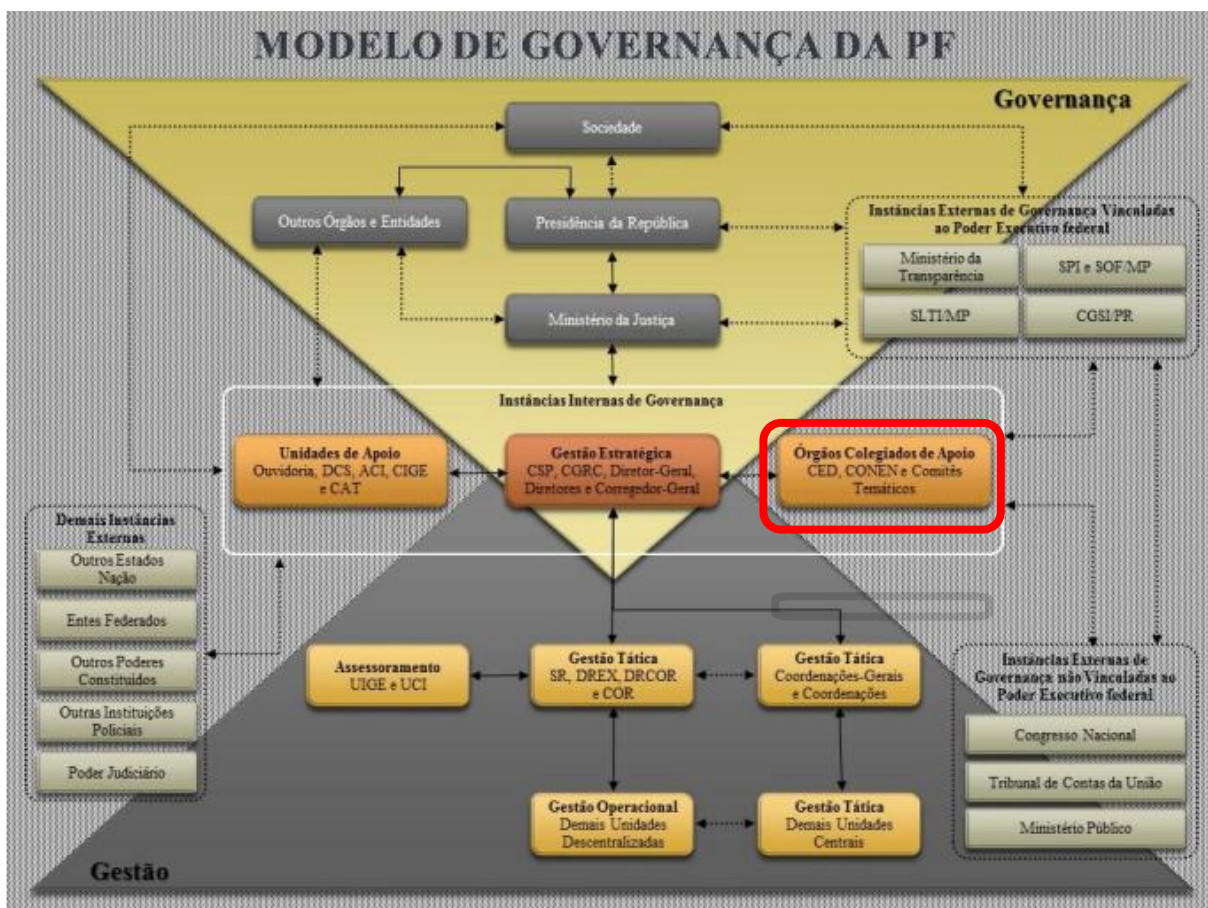
- “a) apoiar a tomada de decisão e a execução das atividades no âmbito da instituição;*
- b) contribuir para o alcance dos objetivos institucionais;*
- c) fortalecer a eficiência, a eficácia e a efetividade operacional;*
- d) garantir o acesso da sociedade aos serviços e informações do órgão;*
- e) aprimorar o relacionamento e a comunicação com todas as partes interessadas;*
- f) ampliar o nível de confiança das partes interessadas;*
- g) fortalecer a imagem institucional; e*
- h) preservar a memória das decisões tomadas pelas instâncias decisórias.”* (grifos nossos)

A importância da GC para o Órgão (formalmente reconhecida pela edição de normas de largo alcance a seu respeito) e as atribuições do CGEC como gestor maior da mesma, no contexto do quanto estatuído tanto pelo PGC (2015) quanto para a governança da PF, dão a dimensão da relevância dos temas respectivos em sua interconexão intrínseca, razão pela qual se reforça a necessidade de maior cuidado com os pontos de atenção destacados até aqui, entre outros de que se tratará mais adiante.

Registre-se, a propósito, que a Portaria 7.413-DG/PF (2017) prescreve que a implantação da Política de Governança da PF “será realizada de forma gradual, observado o prazo máximo de quarenta e oito meses para completa operacionalização” (art. 24), havendo, portanto, tempo suficiente, em tese, para adequação e melhorias nos processos respectivos.

O Modelo de Governança da PF está estruturado da seguinte maneira:

Figura 4: Modelo de Governança PF.



Fonte: intranet da Polícia Federal, adaptado pelo autor

Apesar da determinação contida na Portaria 7213-DG/DPF (2017) para que as diretorias encarregadas indicassem em trinta dias os respectivos membros para o CGEC, isso

não ocorreu efetivamente desde aquela época até recentemente, o que fez com que o Comitê somente fosse formalmente instituído em 05/07/2019, com a publicação da Portaria nº 9.886-DG/PF (2019).

A instituição do CGEC pela norma em questão foi justificada pelas “necessidades de aumentar o desempenho institucional, ampliar a capacidade de tomada de decisão e estimular a mudança cultural e a inovação, mediante a estruturação de um ambiente adequado à criação, organização, proteção, compartilhamento e disseminação do conhecimento”.

Manteve-se a subordinação técnica à ANP, com referência à aplicação da “gestão do conhecimento nos níveis estratégico, tático e operacional da Polícia Federal” (art. 1º.), sem quaisquer outros detalhamentos acerca da matéria. Foram nomeados também para o CGEC, naquela mesma norma, representantes da ANP (presidência), CGE, DGP e DTI, conforme desenho institucional pré-estabelecido em normas já vistas.

Os primeiros atos do CGEC foram no sentido de conseguir a indicação e nomeação dos Gestores do Conhecimento, o que se concretizou pela edição da Portaria 11240 (2019), na qual constam os nomes dos titulares e suplentes indicados por todas as diretorias da PF. Interessante notar que tanto a Direção-Geral quanto a Diretoria Executiva (DIREX) – à qual se subordina, como visto, entre outros, a Coordenação-Geral de Cooperação Policial Internacional -, indicaram agentes administrativos (não policiais) como gestores titulares. A DICOR, por sua vez, fez a indicação de um perito criminal para tal função.

Em 16/07/2019 foi realizada a primeira reunião do CGEC, com a participação de membros da DGP, ANP, DTI, CGE e mais um convidado policial pesquisador da temática de GC. A Ata daquela reunião contém os seguintes trechos julgados de interesse, alusivos ao quanto debatido e deliberado na mesma:

“(…) início dos trabalhos de uma ideia que teve seu *start* em 2010 (...) Destacou que desde a primeira tentativa de instalar o comitê, ocorrida em anos anteriores, as tratativas não avançaram em razão de naturais mudanças nas dinâmicas internas do Órgão, dificuldades essas aparentemente superadas (...)

(...) destacou a **necessidade de rever os atos administrativos que tratam da Gestão do Conhecimento na Polícia Federal**, em especial, sugeriu como deliberação futura a possibilidade de se integrar na composição do comitê membros convidados, condição não prevista no regimento atual.

(...) questionou o **alcance das competências dos gestores do conhecimento a nível de unidade**, complementado (...) acerca da governança da Polícia Federal em relação ao projeto de Gestão do Conhecimento. (...) observou que as Diretorias deverão avaliar o alcance dessas competências pontualmente, oportunidade em que (...) destacou a **necessidade de se qualificar o efetivo da Polícia Federal em relação a matéria**. (...) concluiu o questionamento ressaltando que

os Gestores a nível de unidade serão pontos focais de demandas maiores em razão da **grande diversidade de tarefas, competências e habilidades que compõem os processos da Polícia Federal**, corroborado (...) observou a possível necessidade de se construir uma relação sináptica em todas os processos da Polícia Federal.

(...) observou a necessidade de se abordar estrategicamente a escolha dos processos que serão mapeados inicialmente à gestão do conhecimento, por intermédio da definição das diretrizes das Políticas internas que, após validadas pela Direção Geral, serão implementadas pelos Gestores dos Conhecimentos em nível de Diretorias. Ressaltou a necessidade de se **abordar cautelosamente a implantação da iniciativa no sentido de não criar óbices institucionais** em relação a sua implementação, oportunidade em que (...) observou a necessidade e importância de se **constituir a Gestão do Conhecimento como ferramenta efetivamente útil à Polícia Federal**.

(...) Ao tratar das atribuições da Academia Nacional de Polícia no contexto do Projeto, (...) observou alguns aspectos de fluxo que deverão ser repensados ao longo da implantação do comitê. (...) destacando os pontos principais dos ganhos decorrentes da Gestão do Conhecimento em relação aos objetivos institucionais da Polícia Federal.

(...) uma breve narrativa sobre os **estudos conduzidos pelo IPEA em 2014 em relação ao nível de maturidade da Gestão do Conhecimento** no serviço público federal, enfatizando a necessidade de se promover o diagnóstico do atual status da Polícia Federal.

(...) informando que as próximas **ações estão em fase de planejamento** à implantação, especialmente a **contratação de consultoria destinada a realização de formação básica na Área de Gestão do Conhecimento, bem como a constituição de grupos técnicos vinculados ao comitê** para discutir temas específicos para submissão ao Comitê e, na sequência, à Direção-Geral da Polícia Federal.

(...) destacou a situação especial que o projeto se encontra no que tange a **construção da nova doutrina de Gestão do Conhecimento na Polícia Federal** em consonância às suas próprias atribuições. Ressaltou que há um intervalo razoável de tempo para a conclusão dos trabalhos iniciais do Comitê de Gestão do Conhecimento - CGEC, corroborando a iniciativa já em andamento de se constituir um **marco de sensibilização do Projeto por intermédio da realização da capacitação técnica na área**.

(...) enfatizou a necessidade de o **perfil das pessoas a serem indicadas à capacitação ser compatível com as atividades** a serem desenvolvidas no âmbito da Gestão do Conhecimento na Polícia Federal, com o objetivo de potencializar as iniciativas que serão futuramente desenvolvidas em razão da complexidade e relativo ineditismo da temática.

Em relação a essa preocupação, (...) tranquilizou os integrantes da reunião, informando acompanhar o processo de indicação, observando que a seleção dos participantes está sendo criteriosa. Concluiu que uma ideia dessa dimensão está sujeita a variáveis diversas, em especial, a conjuntura do órgão, enfatizando perceber ser este o momento o ideal para a efetiva implementação do Projeto de Gestão do Conhecimento na Polícia Federal.

(...) sugeriu que se demande a expertise da CGE/PF para estruturar um projeto com o apoio da DTI que permita a efetiva construção do conhecimento institucional a ser gerido. Destacou o **aspecto cultural que permeia o Órgão em relação à segmentação do conhecimento produzido nas suas diversas unidades como ponto de dificuldade ao desenvolvimento do projeto**.

(...) observou as **dificuldades de acesso ao conhecimento eventualmente produzido pelos servidores da Polícia Federal em razão de sua cultura organizacional**, (...).

Defendeu o ponto de vista que o **Comitê Gestor do Conhecimento deveria estar subordinado à Coordenação de Gestão Estratégica em razão de pertinência temática lógica**, sugerindo que esse seja o conceito inicial a ser trabalhado em razão da dimensão do projeto. Ressaltou que na política de governança da Polícia Federal o Comitê de Gestão do Conhecimento

é instituto de assessoramento direto ao Diretor-Geral, condição que corrobora o entendimento de subsunção do comitê à CGE/PF. Enfatizou que o **quadro de gestores do conhecimento atual - com apenas um integrante de cada diretoria - pode ser insuficiente** ao que se propõe em razão das dimensões organizacionais da Polícia Federal, (...).

(...) destacou que **a posição do Comitê de Gestão do Conhecimento, subsumido à Direção da Academia Nacional de Polícia, decorre de ajustes à época de sua criação, oportunidade em que as ideias iniciais relacionaram o conhecimento e sua produção à ANP.**

(...) cabe ao Comitê de Gestão do Conhecimento - CGEC construir o desenho daquilo que se espera à Polícia Federal a partir de sua estrutura e dimensão, regras, objetivos institucionais e, principalmente, complexidades.

(...)

Na seara dos encaminhamentos, (...):

1. Constituição de um **Grupo Técnico, (...), em apoio ao Comitê de Gestão de Conhecimento;**
2. **A estruturação das regras de atuação** do comitê;
3. **A criação de um projeto piloto** dentro da ANP, com o apoio da CGE/PF, **para teste da metodologia.**
4. **A estruturação do suporte administrativo** ao funcionamento do Comitê de Gestão do Conhecimento - CGEC no âmbito do Setor de Cooperação Institucional da Coordenação da Escola Superior de Polícia.

(...) destacou que **a capacitação será o marco inicial no dimensionamento do Projeto de Gestão do Conhecimento na Polícia Federal, com o fim de se promover a relação do gestor do conhecimento com suas áreas de responsabilidade.**

(...) propôs a utilização dos macroprocessos da Polícia Federal como áreas de interesse à gestão do conhecimento, ideia acolhida por unanimidade, acrescentando que se o projeto for considerado estratégico, poderá ser acompanhado pela CGE/PF, oportunidade que lembrou que a ANP/DGP/PF possui Unidade de Gestão Estratégica - UGE que poderá auxiliar na formalização e no acompanhamento do projeto.” (grifos nossos)

Percebe-se que os assuntos debatidos na primeira reunião do CGEC referiram algumas das ressalvas aqui mencionadas, demonstrando que a PF, em que pese os anos passados na construção de sua estrutura formal de GC, ainda se mantém na fase inicial detectada pela pesquisa de Batista e Quandt (2015). O trechos destacados da ata indicam, inclusive, a discussão de pontos estratégicos fundamentais para a continuidade do trabalho, como por exemplo o posicionamento de subordinação hierárquica do CGEC, a necessidade de fomento da cultura organizacional de GC, entre outros.

No que tange à GCAI, a inexistência de ações orgânicas globais ao menos previstas para curto e médio prazos, decorrentes da própria ausência de GC realizada em nível institucional macro, se por um lado torna ainda maior o desafio de sua realização, por outro se apresenta como uma oportunidade.

Na medida em que a atividade investigativa vem a ser o ponto chave do “negócio” do Órgão, como aqui defendido, poder-se ia pensar, por exemplo, entre outros, em utilizar algum aspecto específico da GCAI como referência para o projeto piloto aventado na primeira reunião do CGEC.

Seguindo, portanto, no relato e análise dos dados colhidos para a presente pesquisa, considerando o que até aqui constatado e, ademais, a perceptível influência do MGCA na construção da PGC, devemos discorrer sobre o que obtido em relação aos elementos viabilizadores de GC.

Antes, porém, há que se fazer uma digressão para o contexto do tema principal deste trabalho, a qual envolve a interrelação entre dois construtos fundamentais para a GCAI na PF, e as consequências que daí advêm para o Órgão em diversas frentes, particularmente nas questões que envolvem as respectivas ações de coordenação.

4.5 Inteligência Policial x Investigação Criminal: dilemas para a GCAI

Como visto em tópicos anteriores, o desenho institucional estratégico da PF apresenta algumas contradições no que respeita à GC, em particular quando se trata das atividades investigativas do Órgão. Dessas, uma que se traduz em ponto fundamental para o entendimento do problema colocado para a GCAI é a distinção entre inteligência policial e investigação criminal.

De fato, quando da idealização e formalização de seus Macroprocessos e respectiva Arquitetura de Processos, acabaram por misturar-se as áreas respectivas, no que tange particularmente à definição de ações relacionadas ao ciclo de produção do conhecimento (da atividade investigativa), conforme prescrito pelo MGCA.

A Instituição parece ter se debruçado sobre o problema, de algum modo, no curso dos anos seguintes à publicação dos documentos supracitados, buscando definir de modo mais preciso e delimitar os campos de atuação da inteligência policial e da investigação criminal.

A atividade de inteligência na Polícia Federal é realizada no âmbito do Sistema Integrado de Inteligência Policial (SINPOL), reorganizado pela Instrução Normativa 26 - DG/DPF (2010), sendo a Diretoria de Inteligência Policial (DIP) o órgão central do mesmo. Os demais órgãos de inteligência (OIs) componentes desse Sistema estão subordinados técnica e doutrinariamente à DIP. Coube a esta última, em nível institucional, formalizar o seu próprio entendimento acerca do conceito de conhecimento, sua produção e respectivas etapas

e métodos, entre outros, sempre com foco no que seria, em princípio, a atividade de inteligência, e a partir do que são pretensamente estabelecidas as diferenças entre esta e a investigação criminal (policial).

De fato, o trabalho de um grupo constituído no âmbito da DIP com fim específico resultou, em 2018, na atualização e publicação da DOUTRINA DE INTELIGÊNCIA POLICIAL (DINPOL). Já em 2019 foi feita nova atualização, que efetivou apenas revisões mínimas, com alguns ajustes de referência e correções materiais. O documento em questão é bastante amplo e cobre larga esfera de assuntos afetos ao conhecimento produzido pela PF em diversos níveis e sua respectiva gestão, inclusive no que respeita à atividade investigativa.

Apesar da quantidade de informação transcrita, é imprescindível trazer à colação todos os trechos julgados de relevo para a análise e discussão de nosso objeto, conforme o que segue:

*“(....) a atividade de inteligência é dividida em dois grandes ramos interdependentes, que se entrelaçam em reforço conceitual e pragmático: a **produção do conhecimento** (inteligência propriamente dita) e a **proteção ao conhecimento** (contrainteligência).*

*(...) A atividade de Inteligência Policial desenvolvida pela Polícia Federal **converge para a produção de conhecimento e opera com conceitos específicos para o cumprimento desse objetivo**. Essa base conceitual estabelece os fundamentos da atividade, articula seus níveis de operação, mas também **especifica parâmetros e procedimentos que objetivam garantir a qualidade do processo e de seu produto final** e que, portanto, devem ser de conhecimento do policial.*

*(...) **Conhecimento: produto resultante da utilização da metodologia de produção de conhecimento, pelo profissional de inteligência, sobre um conjunto de dados e/ou conhecimentos pertinentes a determinado assunto de interesse da atividade de Inteligência.***

*(...) **Produção do conhecimento: a produção do conhecimento requer a utilização de uma metodologia própria para transformar os dados e/ou conhecimentos buscados e coletados em um produto preciso e utilizável**, ou, conforme define a Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública, conhecimentos avaliados, significativos, úteis, oportunos e seguros. A produção do conhecimento é realizada nas seguintes situações:*

- em atendimento a um plano de Inteligência;
- em consequência de uma demanda externa específica;
- em atendimento à solicitação de autoridade competente;
- por iniciativa do órgão de Inteligência.

(...) **O ciclo da produção do conhecimento (CPC) é um processo contínuo e sequencial, composto de cinco fases. Essas fases não implicam procedimentos rigorosamente ordenados e não têm limites precisos, embora o profissional de inteligência tenha que percorrer, via de regra, todas as suas etapas a fim de elaborar um relatório de inteligência, a saber: planejamento, reunião, análise, interpretação e formalização e difusão.**

(...) **Os dados podem ser coletados ou buscados através dos seguintes tipos de fontes:**

a) **Inteligência humana:** o foco da obtenção de dados e/ou conhecimentos é o homem, seja ele orgânico ou externo. **O dado é buscado pelo homem e a inteligência é humana.** Exemplos: interrogatório, entrevistas diretas ou dissimuladas com informantes ou colaboradores.

b) **Inteligência tecnológica:** o foco da obtenção de dados e/ou conhecimentos são os **recursos tecnológicos.** O homem atua como analista desses dados e/ou conhecimentos. Dependendo do tipo de recurso tecnológico, a inteligência poderá ser:

b.1) **Inteligência de sinais:** análise e interpretação de interceptação e monitoramento das emissões do espectro eletromagnético, radar, telemetria, telefones fixos, móveis, criptografados ou não, sistemas de informática e telemática, entre outros;

b.2) **Inteligência de imagens:** análise e interpretação de imagens oriundas de equipamentos fotográficos, radares, sensores montados em plataformas aéreas, espaciais ou terrestres, entre outros;

b.3) **Inteligência de bancos de dados:** monitoramento e análises da mídia (rádio, televisão, jornais, revistas especializadas e internet, e outros), **business intelligence em bancos de dados de órgãos federais, estaduais e municipais, nacionais e internacionais, bancos privados, relatórios diplomáticos e de adidos militares e policiais, entre outros.**

b.4) **Inteligência geoespacial:** exploração e análise de informações geoespaciais sobre características e eventos visualizados em contexto de localização e tempo. Informações geoespaciais são as que identificam a localização geográfica e as características de feições construídas ou naturais sobre a Terra e incluem a inteligência de imagens e sensoriamento remoto, inteligência radar, rastreamento de alvos e dispositivos móveis, mapeamento, cartografia e geodésia, entre outras. Entende-se também como inteligência geoespacial a técnica de fusão de dados oriundos de todas as fontes de inteligência para sintetizar visualmente modelos em três ou quatro dimensões, podendo dinamicamente descrever séries temporais e projetar simulações.

(...) Finalizada a etapa da Reunião, o profissional de inteligência deverá **processar os dados e/ou conhecimentos reunidos.** O processamento é a fase intelectual em que o profissional de inteligência percorre três etapas, não necessariamente de forma cronológica, a saber: **avaliação, análise e integração.**

(...)tem-se a **contrainteligência policial como atividade que objetiva prevenir, detectar, obstruir e neutralizar a inteligência adversa e as ações que constituam ameaça à salvaguarda de dados, conhecimentos, pessoas, áreas e instalações de interesse do organismo policial.**

Como atividade de assessoramento, a **contrainteligência policial não é responsável pela busca da autoria e da materialidade para emprego na instrução de investigação criminal. Em qualquer nível, seja ele estratégico, tático ou operacional, ela auxilia decisões de salvaguarda do conhecimento, ao atuar em diversos pontos (...)**

Na forma de atuar, temos três segmentos:

a) **Segurança orgânica** (...): consiste na atividade de contrainteligência policial adotada para a **salvaguarda** não apenas dos órgãos de inteligência (OI), como também de todo o organismo policial, destinando-se a proteger os recursos humanos, os recursos materiais e as instalações, a documentação, o tráfego e armazenamento de dados.(...)

(...) **Estudo de organizações criminosas de alto poder de infiltração**

Consiste na **produção de conhecimentos sobre organizações criminosas de alto poder de infiltração**, particularmente de suas estruturas, seus objetivos, suas formas de atuação e seus integrantes, de modo a auxiliar na identificação do patrocinador da ação detectada.

(...) **Por sua própria natureza, tal medida deve ser executada pelo setor encarregado da produção de conhecimento estratégico**, eventualmente de forma coordenada com o setor de contrainteligência.

(...) **ELEMENTOS DIFERENCIADORES ENTRE INTELIGÊNCIA POLICIAL E INVESTIGAÇÃO POLICIAL**

(...) ao longo da década de 1990 houve uma mudança de agenda nos órgãos de inteligência em âmbito global, passando a **complexa criminalidade organizada e o terrorismo a constituírem um importante foco de interesse da atividade de inteligência**. Esse novo contexto impactou a atividade policial e tem conduzido os organismos policiais a um necessário desenvolvimento de **novas estratégias e técnicas para a prevenção e a repressão criminal**.

Tal contexto determinou, inclusive no Brasil, uma **aproximação maior entre a inteligência e a investigação policial**, inclusive com o emprego de técnicas operacionais de inteligência pelas polícias e a **própria evolução do conceito de inteligência policial**.

Inobstante esse fenômeno histórico de cooperação e integração interagências, importante esclarecer que **as atividades de inteligência policial e de investigação policial são distintas entre si, possuindo diferentes requisitos, características, função e finalidade**.

(...) Embora inserida no âmbito policial, **a inteligência policial não deve se confundir com a investigação policial**, face a seu **distanciamento conceitual, finalístico, metodológico e pragmático** com a atividade-fim da investigação policial. A problemática da necessária diferenciação entre os conceitos tem sido amplamente discutida no âmbito da Polícia Federal e se apresenta bastante evoluída. **Alguns pontos de convergência são claros** (...).

Quanto ao sujeito, por exemplo, **derivam da atuação oficial de um órgão policial**; quanto ao objeto principal, **tanto a investigação policial como a inteligência policial se concentram no crime como fato jurídico definido em tempo e espaço**.

Por outro lado, ao tratar-se o assunto com rigor de conteúdo, vislumbram-se **diferenças exponenciais entre a investigação policial e a inteligência policial**, conferindo-lhes as **características de autonomia e complementaridade**. Não em razão do sujeito (elemento funcional) ou do objeto principal, mas **teleologicamente e em face dos componentes instrumentais, que conferem a cada uma delas diferentes funções e alcances**.

A **investigação policial possui, como finalidade, a instrução de inquéritos policiais com o objetivo de apurar autoria, materialidade e circunstâncias de um fato (ou de fatos) criminoso(s)**. Seu foco primordial é reunir provas da materialidade e autoria de um fato criminoso para subsidiar os sujeitos processuais – Juiz, Ministério Público e Defesa Técnica. Trata-se do primeiro instrumento do sistema de justiça criminal (**atividade-fim**), que se desenvolve, em regra,

de forma reativa, através de pesquisa cientificamente orientada mediante análise técnico-jurídica dos fatos. (...)

Na Polícia Federal, como já visto, a função de assessoramento da inteligência policial possui três níveis: político-estratégico, tático e operacional. No primeiro, a inteligência atua em políticas e planos nacionais ou internacionais referentes à Polícia Federal, por meio da produção e salvaguarda de conhecimentos requeridos para subsidiar a formulação de tais políticas ou planos. No segundo, a inteligência se relaciona com planos e ações setoriais, subsidiando as ações das unidades operacionais, em cumprimento às diretrizes de um plano maior (estratégico).

Com efeito, nos dois primeiros níveis, há um assessoramento relacionado precipuamente à gestão administrativa, ou seja, na alocação e utilização dos necessários meios (pessoas, recursos materiais, processos, práticas) à disposição da Polícia Federal no exercício das atribuições de polícia judiciária e administrativa da União, com vistas a contribuir na manutenção da lei e da ordem, preservando o Estado Democrático de Direito.

No terceiro nível, a inteligência policial relaciona-se com a execução de procedimentos e rotinas, requerendo a produção e a salvaguarda de conhecimentos que embasem ações pontuais e específicas, incluindo as de polícia judiciária, na apuração de infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas, assim como outras infrações cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme, segundo se dispuser em lei.

Todavia, ainda que no terceiro nível, a inteligência policial não pode ter, como função precípua, a produção ou revelação de provas sobre uma ação criminosa, ainda que dissimulada e/ou complexa, nem deve possuir aptidão para a constrição de liberdades, afastando-se, pois, de medidas que, por sua natureza, possuam reserva de jurisdição. Operacionalmente, nesse nível, há um assessoramento relacionado à gestão na condução da investigação.

Na investigação policial, tem-se a busca, a coleta, a análise, o processamento e a documentação de elementos de prova em inquérito policial, respondendo aos questionamentos sobre o crime em si: o que ocorreu (materialidade), quando ocorreu (aplicação da lei penal no tempo), onde (aplicação da lei penal no espaço), como (circunstâncias), por quem e em desfavor de quem (estudo da autoria e da vitimologia).

Já na inteligência policial de terceiro nível, como atividade-meio no assessoramento relacionado à gestão na produção da prova, há a busca, a coleta, a análise, o processamento, a difusão e a salvaguarda de dados em documentos próprios, de modo a subsidiar a atuação policial, identificando, acompanhando, avaliando e neutralizando ameaças reais ou potenciais na esfera criminal.

(...) Nos dois primeiros níveis, a inteligência assessora o gestor administrativo. No terceiro nível, assessora toda a equipe investigativa na resposta de diversos e relevantes pontos, tais como os a seguir aduzidos em elenco meramente exemplificativo: o que fazer (identificar quais os delitos de maior incidência e/ou escalada local, maior repercussão interestadual ou internacional); quando atuar (em que momento as diligências devem ser determinadas e em que ordem?); onde atuar (em que local se concentram os atos preparatórios, de execução e de consumação de determinados delitos, conforme padrões conhecidos?); como atuar (qual caminho cognitivo – metodologia – a seguir, segundo impactos possíveis?); por quem (qual o perfil policial adequado para a investigação?) e por quais meios (quais os meios mais eficientes e eficazes de produção de resultados investigativos?).

(...)

Com efeito, na metodologia de produção do conhecimento da inteligência policial são utilizadas diversas técnicas operacionais para obtenção e posterior análise de informações e

dados, que não possuem os mesmos requisitos formais e jurídicos das técnicas/diligências utilizadas para a formação de elementos de prova em investigações. Por outro lado, há determinadas medidas de obtenção de dados investigativos que só podem ser levadas a efeito no bojo de um inquérito policial formal, como, por exemplo, interceptações telefônicas e telemáticas, quebras de sigilo fiscal e bancário e infiltração policial.

(...)

A INTERFACE ENTRE INTELIGÊNCIA POLICIAL E INVESTIGAÇÃO POLICIAL

*Delineados os elementos de diferenciação entre a inteligência policial e a investigação policial, cumpre, a partir de agora, tratar dos **pontos de convergência entre ambas as atividades.***

Atualmente no Brasil, após a superação de uma etapa inicial onde houve certa confusão entre as atividades, inclusive com reflexos legislativos, doutrinários e até mesmo jurisprudenciais, consolidam-se aspectos relacionados à necessária interface entre inteligência policial e investigação policial, sem a qual fica comprometida a efetividade dos sistemas de justiça criminal e de segurança pública.

*O primeiro aspecto de convergência é, obviamente, temático: **tanto inteligência policial quanto investigação policial têm por objeto o fato criminoso, expandindo-se daí para suas circunstâncias de tempo, lugar, autoria e materialidade.***

*O segundo elemento de interface é funcional: no caso da Polícia Federal, **ambas as atividades derivam da atuação oficial de um organismo policial**, isto é, com mais ou menos frequência, e conforme suas lotações, os profissionais do Órgão acabam por desenvolver ora atividades de inteligência policial, ora diligências investigativas.*

*Em terceiro lugar, tem-se que, diante da conjuntura criminal pós-moderna e das atribuições constitucionais e legais da PF, **tanto a inteligência policial quanto a investigação policial buscam, numa grande gama de casos sob suas análises, a obtenção de dados negados, entendidos estes como todo o conjunto de informações mantido de forma estratégica e propositalmente evasiva em segredo pelas organizações criminosas.** Como se sabe, tais informações vão desde as verdadeiras identidades e funções de membros do grupo até os métodos utilizados para a ocultação dos lucros e proveitos dos crimes, passando, evidentemente, pelos modus operandi, recintos logísticos, sistemas de comunicação, etc.*

*Justamente em função dessa convergência temática, funcional e de busca constante por dados negados, assim como em virtude do processo histórico legislativo antes referido, tem-se o **quarto elemento de contato: diversas técnicas operacionais e ações de busca idênticas são utilizadas tanto pela Inteligência policial quanto pela investigação no desempenho de suas tarefas.***

(...)

*Nesse contexto, tem-se então duas atividades que, sendo distintas, mas ambas desempenhadas por policiais federais no desempenho cotidiano de suas funções, com o mesmo objeto e mediante algumas técnicas em comum, se retroalimentam, ou seja, **são fontes mútuas, servindo sua interface para fortalecer a Instituição e tornar mais efetivo o combate à criminalidade, beneficiando a sociedade como um todo.***

(...) APLICAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO CRIMINAL EM APOIO À INTELIGÊNCIA POLICIAL

*À Polícia Federal, enquanto polícia judiciária da União, incumbe a apuração de diversos tipos de delitos, muitos deles de grande complexidade investigativa. **Não é difícil projetar a carga***

informacional que as investigações realizadas, não só as denominadas Operações Especiais de Polícia Judiciária, disponibilizam à atividade de inteligência policial, isso tanto nos níveis tático e operacional quanto no estratégico.

Com efeito, diariamente, em todas as unidades da PF, é produzido nos inquéritos policiais um volume imenso de dados relacionados ao comportamento delitivo no Brasil e no mundo. A identidade de pessoas envolvidas com crimes em diversos pontos do território nacional e em outros países, estruturas hierárquicas e simbologia utilizadas por facções criminosas, modus operandi que se repetem, técnicas evasivas, rotas e fluxos de armamento, sistemas de comunicação e metodologia para a ocultação ou dissimulação dos lucros ilícitos são apenas alguns exemplos do que os investigadores elucidam em suas rotinas diárias.

Tais elementos, além de instruírem formalmente os procedimentos investigativos, quando sistematizados e transformados em conhecimento pela inteligência policial revelam exponencialmente a importância do trabalho das polícias, pois servem para indicar diversos aspectos e tendências criminais atuais e futuros, subsidiando não só os gestores policiais em suas decisões e estratégias de atuação como, em decorrência, autoridades executivas brasileiras e estrangeiras.

(...)

Importante salientar o papel essencial que o intercâmbio de informações e conhecimento entre órgãos de investigação e inteligência de diversos países vem tendo no enfrentamento às organizações criminosas, principalmente após a internalização, pelos países, da Convenção de Palermo contra o Crime Organizado Transnacional.

(...)

Assim, a investigação policial é uma das fontes materiais da inteligência policial. Sob compromisso, por princípio administrativo, em oportunizar eficiência à atuação policial, a inteligência obtém e analisa dados de polícia judiciária quando possível, de modo a produzir conhecimento no sentido de melhor orientar a atuação policial no presente e no futuro.

(...) APLICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA POLICIAL EM APOIO À INVESTIGAÇÃO POLICIAL

Assim como a investigação criminal subsidia a produção de conhecimento de inteligência policial nos níveis estratégico, tático e operacional, o inverso também é verdadeiro. Com efeito, o potencial de aplicação da inteligência policial como instrumento auxiliar da investigação criminal e de sua gestão é grande e variado e impacta todo o campo de atuação policial, agregando informações, otimizando recursos, aprimorando a eficácia das investigações, tornando-as mais céleres, eficientes e efetivas.

Ao se projetar, por exemplo, o caráter antecipatório ou preditivo da inteligência policial em relação a determinados fenômenos criminosos, e mediante ações policiais adequadas prevenirmos tais condutas, se terá, necessariamente, um menor número de investigações, o que permitirá maior concentração de esforços nos inquéritos existentes, além de foco nos mais relevantes – viés estratégico.

Na mesma linha, no caso de necessidade de mobilização de efetivo policial para o cumprimento de um mandado de busca e apreensão com alto índice de periculosidade, a inteligência policial poderá apoiar produzindo conhecimento sobre técnicas, recursos e efetivo mais adequado para o cumprimento da ordem, inclusive minimizando riscos à equipe policial – viés tático-operacional.

Igualmente, a inteligência policial pode produzir conhecimento sobre a forma de agir dos investigados, (...).

Pode ocorrer também, e de fato ocorre, que o teor (conteúdo) de determinados documentos de inteligência configurem-se notícias-crime ou mesmo elementos úteis ou indispensáveis ao início ou à instrução de investigações. (...)

Cabe aos gestores, em conjunto com os coordenadores das ações, decidir pela conveniência e oportunidade da utilização da inteligência na investigação. Em regra, é necessário que haja relevância social do fato criminoso, pois não se deve partir do pressuposto de que todo e qualquer crime, por representar ameaça ou ofensa a bens jurídicos protegidos, justifique o emprego da inteligência policial, a exemplo do que ocorre com os crimes de bagatela, de menor ou insignificante poder ofensivo ou os que se inserem na área de consenso penal.

Atualmente, a produção de provas na investigação criminal reclama, em maior ou menor grau, a depender da complexidade dos fatos a apurar ou em apuração, subsídios de gestão por meio da inteligência operacional. Daí que o assessoramento na atuação policial deve ser permanente.

As organizações criminosas possuem cadeias de comandos estruturalmente ordenadas, sólidas e caracterizadas pela divisão de tarefas, ainda que informalmente. Suas ações são complexas diante dos recursos tecnológicos, formas de execução planejada, dissimulada ou disfarçada, com emprego de ardil, lastro oculto econômico e sofisticados métodos. Por consequência, a atividade-fim de produção de provas é – e deve ser – assessorada pelo conhecimento de inteligência, como atividade-meio, a orientar o que fazer, quando atuar, onde atuar, como atuar, por quem e por quais meios.

(...) CONCLUSÃO

Não há como divorciar a inteligência policial da investigação policial, mas, ao revés, impõe-se fortalecer-lhes os laços. A investigação policial sem o assessoramento da inteligência se reduz à atividade de pesquisa criminal com raciocínio dedutivo, como se fosse possível padronizar o enfrentamento da criminalidade, e sem a expertise de salvaguarda do conhecimento (contrainteligência policial).

A gestão estratégica da investigação implica a tomada de decisões sobre que atos de investigação e em que ordem estes devem ser realizados (...), quedando-se, assim, a inteligência policial em um de seus mais importantes instrumentos.

Atualmente, a investigação policial deve ser retrospectiva aos crimes já consumados e exauridos, sem continuidade delitiva, como também prospectiva, quando assessorada pela inteligência, em busca da máxima eficiência nos meios operacionais para a prevenção e repressão de ações criminosas, notadamente aquelas praticadas por organizações criminosas.

Os laços sempre presentes entre a inteligência e a investigação policial, embora não se encurtem, em respeito ao necessário distanciamento e autonomia das atividades-meio e fim, devem se manter firmes, densos e em constante realce quando presentes, em evidência, algumas características de nexos funcional, para além da tradicional interface. Nessa esteira, laços qualificados são possíveis em caso de:

- *Complexidade investigativa a exigir constante produção de conhecimento na área de inteligência por meio do raciocínio indutivo baseado nas experiências e desafios enfrentados na investigação, em intercâmbio de assessoramento, com soluções adequadas e oportunas de gestão da prova;*
- *Segurança investigativa a reclamar constante salvaguarda de conhecimento, em intercâmbio de assessoramento, com soluções adequadas e oportunas de gestão da prova, identificando, prevenindo ou neutralizando ameaças internas e/ou externas.*

- *Alcance estratégico da investigação criminal, demandando produção adequada e oportuna de conhecimento no âmbito da inteligência, a fim de assessorar, em escalada hierárquica, planos de atuação da Polícia Federal em diferentes níveis nacionais.*
- *Compromissos investigativos assumidos internacionalmente, que demandem assessoramento internacional de inteligência, em produção de conhecimento que contemple não apenas a execução e a consumação de crimes, como também riscos possíveis, ainda que nem sempre prováveis, mas suficientes como alertas a difundir atos preparatórios, destacando-se a repressão ao terrorismo, que constitui grave ameaça para os valores democráticos e para a paz e a segurança internacionais.*

Quando presentes algum desses laços qualificados de interface entre a inteligência e a investigação policial é possível – e no mais das vezes recomendado – que a própria unidade de inteligência realize atos de instrução do procedimento policial.

Todavia, assim procedendo, embora se tenha identidade orgânica, faz-se necessário sublinhar a autonomia e o distanciamento funcional entre as atividades de inteligência e de investigação.

Por conseguinte, a unidade de inteligência deve ter – e manter – fluxos em separado de produção de conhecimento (inteligência) e de produção de provas (investigação), inclusive destinando espaços distintos de arquivo físico e digital dos respectivos documentos, a evitar confusão de atribuições relacionadas aos necessários controles da atividade de inteligência policial.

(...)

INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA NA POLÍCIA FEDERAL

(...)

A inteligência estratégica, fundamentada em uma doutrina que emprega estratégias, táticas, técnicas e meios próprios para identificar, entender e revelar aspectos ocultos da atuação criminosa, que seriam de difícil detecção pelos meios tradicionais de investigação policial, impacta diretamente o combate aos crimes de alta complexidade.

O conhecimento estratégico produzido na PF tem como objetivo instrumentar a formulação de estratégias operacionais na busca de soluções para problemas de natureza corrente, possibilitando um redimensionamento da prestação dos serviços policiais, otimizando a eficiência nos meios, a eficácia nos resultados e a efetividade na satisfação das necessidades desse órgão policial.”

A análise estratégica inclui a realização de estudos e a respectiva elaboração de planos a médio e longo prazos para identificação e obtenção de recursos necessários para a gestão policial (...).” (grifos nossos)

Por seu conteúdo bastante abrangente, a leitura da DINPOL (2018), fora do contexto institucional previamente colocado, poderia fazer crer que a GCAI na PF (GCAI) tem em tal documento a sua estrutura-mestra, eis que, entre outras, detalha não apenas conceitos estratégicos, táticos e operacionais da mesma, mas também explicita várias fases e processos da produção e proteção do que ali se classifica como conhecimento.

No entanto, em que pese a importância da DINPOL (2018) no contexto estudado, uma abordagem sistêmica mostra que o cenário institucional colocado pelos mandamentos normativos ali inseridos torna ainda mais complexa a GCAI, conforme se buscará demonstrar.

Logo de cara, nota-se que a DINPOL (2018) adota alguns conceitos fundamentais diversos daqueles prescritos pela PGC (2015), a começar da própria definição de conhecimento:

- **Conhecimento:** combinação de experiência, valores, informação e ideias experimentadas, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações (PGC, 2015);
- **Conhecimento:** produto resultante da utilização da metodologia de produção de conhecimento, pelo profissional de inteligência, sobre um conjunto de dados e/ou conhecimentos pertinentes a determinado assunto de interesse da atividade de Inteligência (DINPOL, 2018);

Também os conceitos de “dado” e “informação” adotados pelas normas referidas são diversos, embora não tão intrinsecamente divergentes como os colocados pelo parágrafo anterior.

De maior relevância ainda o fato de que, embora não conceituados diretamente pela DINPOL (2018), vários aspectos definidos explicitamente pela PGC (2015) são referidos indiretamente por aquela Doutrina (i.e., gestão do conhecimento, gestão estratégica, gestor do conhecimento, governança do conhecimento), em desacordo aparente com o que estabelecido pela Política Institucional do Órgão para a GC.

Neste particular, também é preciso ressaltar que a DINPOL (2018), em nenhum momento, faz remissão aos fundamentos normativos estratégicos nos quais se embasa o planejamento da PF em questões atinentes à Gestão do Conhecimento. Nem mesmo há menção ao papel da DIP como “Dona” do Macroprocesso Inteligência Policial e/ou eventuais desdobramentos desse para com os processos dos quais é gestora, pelo desenho estipulado na Arquitetura de Processos do Órgão.

A DINPOL (2018), assim, parece ter sido idealizada e construída de modo auto referenciado, pelo qual o caráter sistêmico estratégico de sua atuação – fundado nas normas de maior hierarquia institucional em vigor -, tanto interna quanto externamente, foi deixado de lado em favor de um protagonismo quase absoluto para a área de inteligência policial.

Veja-se, a respeito, que a DINPOL (2018) também refere um conceito próprio da PF para a inteligência policial, originário da “doutrina” do Órgão, segundo o qual a mesma se caracteriza como a “a atividade de obtenção e análise de dados e informações e de produção e difusão de conhecimentos, exercida por órgão policial, relativos a fatos e situações que

ocorram dentro e fora do território nacional, com o objetivo de fornecer subsídios em todos os níveis para a realização das atribuições constitucionais e legais da Polícia Federal.”

Desse conceito extremamente genérico e que – pensando em GC - abrange “quase tudo”, acabam surgindo, no texto da norma multicitada, as tentativas de diferenciação entre a inteligência e a investigação policial, usando-se como pretexto inicial a definição de inteligência policial (IP) dada pela SENASP (2009), no sentido de que é “o conjunto de ações que empregam técnicas especiais de investigação, visando a confirmar evidências, indícios e a obter conhecimentos sobre a atuação criminosa dissimulada e complexa, bem como a identificação de redes e organizações que atuem no crime, de forma a proporcionar um perfeito entendimento sobre a maneira de agir e operar, ramificações, tendências e alcance de condutas criminosas”.

Também a SENASP (2009) conceituou o termo mais abrangente relativo à “Inteligência de Segurança Pública” (ISP), que vem a ser “a atividade permanente e sistemática via ações especializadas que visa identificar, acompanhar e avaliar ameaças reais ou potenciais sobre a segurança pública e produzir conhecimentos e informações que subsidiem planejamento e execução de políticas de Segurança Pública, bem como ações para prevenir, neutralizar e reprimir atos criminosos de qualquer natureza, de forma integrada e em subsídio à investigação e à produção de conhecimentos”.

Pelo teor dos conceitos estatuídos, pode-se inferir que tanto a IP quanto a ISP lidam diretamente, em caráter prioritário, com o conhecimento derivado de atividades de investigação criminal (IC), sendo possível diferenciá-las, em princípio, pela natureza mais abrangente daquela última, em tese voltada para o planejamento e execução de políticas de segurança pública.

De fato, o documento que refere os conceitos em tela (Senasp, 2009) regulamenta o assim chamado Subsistema de Inteligência de Segurança Pública (SISP), integrado pela PF por intermédio da DIP e que, “constituído de rede própria e responsável pelo processo de coordenação e integração das atividades de inteligência de segurança pública no âmbito do território nacional, tem por objetivo fornecer subsídios informacionais aos respectivos governos para a tomada de decisões no campo da segurança pública, mediante a obtenção, análise e disseminação da informação útil, e salvaguarda da informação contra acessos não autorizados”.

Confirma-se, pois, que a ISP e, via de consequência, a IP, compõem, ao menos formalmente, e já há certo tempo, sistema próprio que tem por eixo fundamental o conhecimento derivado da atividade policial, gênero no qual, obviamente, se enquadram as ações investigativas. Talvez daí derive, igualmente, a tendência ao protagonismo no processo de gestão do conhecimento respectivo, verificada no quanto delineado pela DINPOL (2018).

Em que pese não ser esse o objeto deste trabalho, de mencionar-se o fato de que, pelos dados coletados, os esforços conceituais da DIP e SENASP parecem ter raízes históricas na busca por maior reconhecimento das atividades exercidas pelos organismos respectivos, no contexto de suas instituições e da segurança pública em geral.

O que não parece muito claro, no entanto, apesar disso, é a diferença entre IC e IP, no que se julga essencial a ambas, independentemente do fim a que se destinam os respectivos produtos: o ciclo de gestão do conhecimento relacionado às atividades respectivas. No caso da PF, tal questão é central para o contexto de verificação da efetividade e eficácia das políticas e ações voltadas para a GCAI.

À parte as várias similaridades e complementaridades apontadas pela própria DINPOL (2018) – já a indicar a dificuldade empírica da pretensa diferenciação teleológica -, há que se verificar em que medida aquilo que ali é referido como diferenças entre IC e IP – no que tange à GCAI – pode ser de fato entendido como tal. Em suma, deve-se buscar aquilo que realmente constitui a essência das duas atividades e, por fim, estabelecer se tal ou tais aspectos implicam efetivamente em algo que as diferencia.

Em nosso entendimento - a *contrario sensu* do que pretendem os que apontam para distinções insuperáveis -, em ambos os casos, tanto na inteligência policial quanto na investigação criminal, o foco maior parece sempre ser uma efetiva gestão do processo de coleta, reunião, tratamento, integração, análise, difusão, compartilhamento e proteção de dados e informações que redundam em conhecimento acerca das atividades criminais objeto de atenção em dado caso.

Dado tal pressuposto, entre outros, tanto a DINPOL quanto, em grau mais abrangente, a própria Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública – DNISP (Senasp, 2016), na tentativa de ressaltar diferenças entre os dois construtos, na verdade reforçam, implicitamente, com os pressupostos colocados, a idêntica e fundamental natureza tanto da IP (ou ISP) quanto da IC, qual seja a de constituírem processo (que se deseja) ordenado de gestão do conhecimento relacionado a atividades criminosas de toda ordem.

Para melhor ilustrar o quanto referido, adaptamos o mesmo quadro de diferenciação conceitual adotado pela DINPOL (2018), agregando a este uma terceira coluna, em que se busca refletir, de modo resumido, se as distinções feitas concretamente modificam, de qualquer modo, o indigitado eixo central de ambas as atividades (IC e IP), qual seja o processo de GCAI respectivo (aqui tratando-se exclusivamente do objeto deste trabalho, embora se possa refletir do mesmo modo para cenário mais abrangente). Eis o quadro:

Quadro 2: Diferenças IP/IC (DINPOL) e influências sobre a GCAI.

CARACTERÍSTICA	INTELIGÊNCIA POLICIAL	POLÍCIA JUDICIÁRIA	INFLUÊNCIA SOBRE PROCESSO DE GCAI
PRESSUPOSTO	Demanda informacional	Infração penal	Uma boa GCAI seria capaz de responder a qualquer dos pressupostos
MEIOS	Ciclo de produção do conhecimento	Diligências policiais	Diligências policiais também visam a obtenção de dados e informações, utilizáveis no ciclo de GCAI. Assim, o ciclo de produção do conhecimento não seria exclusivo da IP.
FINALIDADE	Obter e produzir informações e conhecimentos oportunos para auxiliar o gestor na tomada de decisões	Produção de prova (materialidade, autoria e circunstâncias de uma infração penal)	Servir a distintas finalidades não descaracteriza a idêntica natureza essencial das duas atividades (IP e IC), qual seja produzir conhecimento relevante sobre

			atividades criminais.
VERDADE	Conforme estado da mente	De acordo com os meios em Direito admitidos	“Estado da mente” e “meios legalmente admitidos” são pressupostos para obtenção da verdade tanto em IC quanto em IP, eis que não se supõe (em tese, ao menos, o que também vale para ambos) o exercício das atividades à margem legal.
CARÁTER	Prospectivo e exploratório	Eminentemente reativo	“Prospectivo, exploratório e reativo” podem caracterizar IC e IP, dependendo do que se pretenda com a respectiva GCAI
DESTINO	Processo decisório	Processo penal	Qualquer que seja o destino dado, mantém-se inalterada a necessidade de existência da GCAI nos processos de IP e IC
CONTROLE EXTERNO	Poder Legislativo – Comissão Mista de Controle da Atividade de Inteligência (CCAI)	Ministério Público	Qualquer que seja o órgão de controle, mantém-se inalterada a necessidade de existência da GCAI

			nos processos de IP e IC
TÉCNICAS UTILIZADAS	Medidas que não dependem de flexibilização ou afastamento de direitos ou garantias fundamentais	Diligências que não dependem de autorização judicial e medidas com reserva de jurisdição, conforme normas limitadoras de conteúdo e forma do processo penal	Medidas processuais penais com reserva jurisdicional apenas servem, como outras de caráter distinto (inclusive as de IP), à produção de conhecimento no GCAI
DOCUMENTOS	Pedido de Inteligência e Relatório de Inteligência	Informação de Polícia Judiciária, Relatório de Vigilância, Relatório de Análise de Polícia Judiciária, Relatório de Análise de Material Apreendido, Auto Circunstanciado para o cumprimento de medidas cautelares, etc.	Aspectos formais de construção e apresentação de documentos não alteram de qualquer modo o processo que sustenta o que é mais relevante, qual seja o conteúdo respectivo, objeto da GCAI

Fonte: DINPOL (2018), adaptado pelo autor

Mesmo os defensores das diferenças entre os construtos multicitados, a nosso ver, não de reconhecer que, no que respeita exclusivamente à GC, esta tem um eixo de força comum a ambos e, à parte discussões que não cabe aprofundar ainda mais, pelo escopo deste trabalho,

parece fazer sentido a tentativa de percepção quanto à visão da Instituição (e seus respectivos setores) sobre todos os aspectos que envolvem IC e IP, e como as ações respectivas são realizadas tendo por base as ideias elencadas.

De fato, guardadas as devidas proporções, pode-se aplicar o conceito de processo de GCAI tanto para uma investigação criminal específica quanto para o uma análise de inteligência policial, de modo a inseri-lo em contexto criminoso mais amplo. Neste particular, a diferença parece estar no justamente no alcance da tarefa exercida pelo respectivo “gerente” (chefe da investigação, analista de inteligência, ou afins).

Num contexto em que a GCAI coubesse exclusivamente (ou quase) à IP, a IC estaria encarregada apenas das investigações individualizadas? Não competiria às respectivas unidades centrais de coordenação dessas investigações, por exemplo, trabalhar estrategicamente o conhecimento derivado de seu próprio trabalho, nas diversas frentes possíveis? Em sendo esse o caso, como trabalhar em conjunto com a área de IP (ou ISP) para que ambas possam traçar estratégias conjuntas de combate à criminalidade, evitando com isso, entre outros, a competição organizacional deletéria?

Por óbvio, assumir o pressuposto da quase idêntica essência das atividade de IC e IP, ademais de contrariar o que se pretende como “visão sistêmica” da atividade de inteligência policial - na forma estatuída e defendida por seus praticantes e teóricos -, tem também implicações práticas para a abordagem desta pesquisa, na medida em que tal pressuposto também fundamentará as análises das condições sistêmicas de implantação e desenvolvimento da GCAI na PF.

Para finalizar esta seção específica, oportuno mencionar o que estatuído pelo Regimento Interno da PF (2018), quanto às principais competências da DICOR e DIP:

- *DICOR: dirigir, planejar, coordenar, controlar e avaliar a atividade de investigação criminal relativa a infrações penais de atribuição da Polícia Federal (art. 16, inciso I);*
- *DIP: dirigir, planejar, coordenar, controlar, avaliar e orientar as atividades de inteligência (art. 18, inciso I).*

Vê-se que não são muito esclarecedoras as definições referidas, nem há qualquer outra ressalva que possa trazer luz, de qualquer modo, ao quanto até aqui mostrado e discutido, restando-nos pois, como dito, seguir na busca de outros elementos acerca de nosso objeto, já adentrando de modo mais direto no estudo dos dados coletados a partir do marco metodológico que adotamos.

5 DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

5.1 Plano Estratégico da Polícia Federal (PLANESTPF)

A partir do que estabelece o modelo de gestão do conhecimento adotado para o presente trabalho (MGCA), há que se analisar primeiramente os fatores estratégicos mais gerais que dão sustentação ao mesmo, de modo a justificar os caminhos escolhidos e a percorrer com as ações institucionais respectivas.

O Plano Estratégico da Polícia Federal (PLANESTPF) atualmente em vigor foi instituído pela Portaria 4453-DG/DPF (2014), e tem vigência até 2022. O processo histórico de elaboração dos planos estratégicos da PF encontra-se resumidamente explicado na página de intranet do Órgão (<https://intranet.pf.gov.br/cige/organizacao/historico> - última atualização em 10/07/2014), da seguinte forma:

“A Polícia Federal (PF) nos últimos anos e com mais intensidade a partir de dezembro de 2000, vem concentrando esforços para a melhoria de sua capacidade gerencial e para a modernização dos seus mecanismos de gestão.

Considerando a necessidade de tornar explícitas as premissas básicas do Planejamento Estratégico, a Organização institucionalizou, à época, a Missão e a Visão de Futuro com a publicação da Portaria nº 158/2007-DG/DPF, de 10 de maio de 2007, Boletim de Serviço (BS) nº 091, de 14 de maio de 2007, que seguem transcritas.

Missão da Polícia Federal

Manter a lei e a ordem para a preservação da segurança pública, no estado democrático de direito, cumprindo as atribuições constitucionais e infraconstitucionais, mediante estratégias, no exercício das funções de polícia administrativa e judiciária.

Visão de Futuro da Polícia Federal

Tornar a Polícia Federal uma referência mundial em segurança pública para, no cumprimento de suas atribuições, garantir a manutenção da lei e da ordem interna e externa, em cooperação com os estados soberanos, como valores fundamentais da dignidade humana.

Essa iniciativa teve por base a necessidade de divulgação das diretrizes do Plano Estratégico da PF, referente ao período de 2000 a 2006.

Em 2008, a Instituição verificou a necessidade de atualização do seu Plano Estratégico (2000-2006). Assim, foi contratada uma empresa de consultoria especializada com o objetivo de fixar novos propósitos, abrangência e horizonte temporal para o Plano Estratégico da Polícia Federal.

Essa atualização foi realizada por uma equipe formada pelos consultores contratados e por um grupo de servidores que foram divididos em dois níveis: grupo de controle - ligado à Direção-Geral - e o comitê de planejamento - composto por 75 servidores das unidades centrais e descentralizadas, responsáveis pelo levantamento de dados e pela multiplicação do conhecimento adquirido no processo. O resultado do trabalho foi o Plano Estratégico da Polícia Federal (2008-2022).

Tal documento, dentre outros aspectos, atualizou a missão e a visão da PF:

Missão:

Exercer as funções de polícia administrativa e judiciária, cumprindo suas atribuições legais, no estado democrático de direito, a fim de contribuir para manter a lei e a ordem, na preservação da segurança pública.

Visão:

Tornar a Polícia Federal uma referência mundial em segurança pública.

O movimento seguinte, no processo de modernização organizacional e com o objetivo de buscar a execução efetiva do Plano Estratégico (2008-2022), foi o mapeamento de projetos e processos considerados prioritários. Esse trabalho foi realizado com a ajuda de empresa de consultoria, no intuito de implantar uma nova cultura de gestão, evitando o risco de que fossem priorizados os projetos e processos de uma Diretoria em detrimento das demais e sem considerar as prioridades do referido Plano.

Em 2010, após a conclusão da consultoria, foi identificada a necessidade de atualização desse Plano Estratégico (2008-2022), especialmente com o objetivo de alinhar os programas estratégicos do órgão com o Plano Plurianual – PPA.

Essa atualização foi realizada somente por servidores da Polícia Federal, sendo publicado o Plano Estratégico (2010-2022), no BS nº 209, de 04/11/2010, por meio da Portaria nº 1735/2010-DG/DPF, de 03/11/2010 (em vigor até o dia 16/05/2014) que atualizou, entre outros itens, a sua missão e visão, que vigoram até hoje, com a seguinte descrição:

Missão

Exercer as atribuições de polícia judiciária e administrativa da União, a fim de contribuir na manutenção da lei e da ordem, preservando o estado democrático de direito.

Visão

Tornar-se referência mundial em Ciência Policial.

Nesse Plano, foi definido o Portfólio Estratégico, composto por nove Objetivos Institucionais e respectivas Ações Estratégicas e o Mapa Estratégico da Polícia Federal, documentos que têm a finalidade de direcionar as ações da Instituição para a busca de tornar tal Visão uma realidade.

Em 2014, *houve nova atualização dos documentos estratégicos. O Plano Estratégico 2010/2022, Portfólio Estratégico e Mapa Estratégico foram atualizados nos termos da Portaria nº 4453/2014-DG/DPF, de 16 de maio de 2014, publicada no Boletim de Serviço nº 093, de 19 de maio de 2014.*

As principais alterações do Planejamento Estratégico 2010-2022 e que estão em vigor para o período de 2014 a 2022 foram:

- *ajustes e inclusões de Ações Estratégicas vinculadas a Objetivos Institucionais, oriundas de sugestões que surgiram durante a execução do Projeto “Construção de Indicadores de Desempenho do Plano Estratégico da Polícia Federal (2010-2022)”, cujo Relatório Final foi aprovado nos termos do Despacho nº 5727/2013 – GAB/DPF, de 20/09/2013; e*
- *inclusão do Objetivo Institucional “Fortalecer a Governança” e respectivas Ações Estratégicas, proposta pela Assessoria de Controle Interno e aprovada pelo senhor Diretor-Geral, e que visa proporcionar maior aderência da gestão estratégica da Instituição aos direcionamentos do Tribunal de Contas da União.” (grifos no original)*

O PLANESTPF (2014) descreve que o NEGÓCIO (item 2) da Instituição é a “Ciência Policial”, conceito bastante amplo que, de resto, não se encontra definido em qualquer outra parte do documento em tela. Ademais, não guarda qualquer relação direta com as competências estabelecidas no art. 144 da Constituição Federal (1988) para a PF, ou com outros instrumentos normativos específicos não internos da Corporação.

Em consonância com tal “negócio”, o PLANESTPF (2014) define como VISÃO da Instituição (item 4) “tornar-se referência mundial em ciência policial”. Já a MISSÃO do Órgão (item 3) está definida nos seguintes termos: “Exercer as atribuições de polícia judiciária e administrativa da União, a fim de contribuir na manutenção da lei e da ordem, preservando o estado democrático de direito”.

À parte a inexistente - e, em tese ao menos, ainda que especificada de qualquer modo, não estritamente acadêmica - definição do que seria a “ciência policial”, percebe-se de início certa disparidade entre negócio e visão, por um lado, e a missão do Órgão, por outro, estando esta última já mais de acordo com os mandamentos constitucionais que regem as atribuições principais da PF, particularmente em relação às competências para o exercício da polícia judiciária e administrativa da União (Constituição Federal, 1988).

Historicamente, a partir do que se viu da contextualização feita anteriormente, há que se notar que havia uma VISÃO anterior da PF “em tornar-se referência mundial em segurança pública”, instituída durante o mandato do Delegado Paulo Lacerda como Diretor-Geral da Instituição (maio de 2007), e mantida – ainda que, entre outros, sem referência à cooperação com os estados - durante a gestão seguinte, do Delegado Luiz Fernando Correa. Este último, a propósito, é tido como idealizador e responsável pela sustentação institucional do processo – de avançada metodologia - de elaboração do PLANESTPF que passou a vigorar e que, em grande parte, mantém-se até hoje, mesmo após suas revisões. Ambos dirigentes estiveram à frente da PF durante o segundo mandato do então Presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva.

Foi somente a partir da gestão do Delegado Leandro Coimbra como Diretor-Geral, já em 2010 (gestão da Presidenta da República Dilma Roussef), que a PF modificou sua VISÃO para o viés da “Ciência Policial”, mantido na última revisão de 2014, ainda na gestão do dirigente referido.

Sendo a segurança pública um conceito que, apesar de abrangente, é mais palpável que o de “ciência policial”, em princípio, há que se questionar a adoção deste último como norteador institucional, na medida em que, entre outros, para além da contradição explícita com a maior parte da legislação que rege o trabalho ordinário do Órgão, não se explica enquanto construto específico capaz de alterar significativamente as suas respectivas orientações estratégicas.

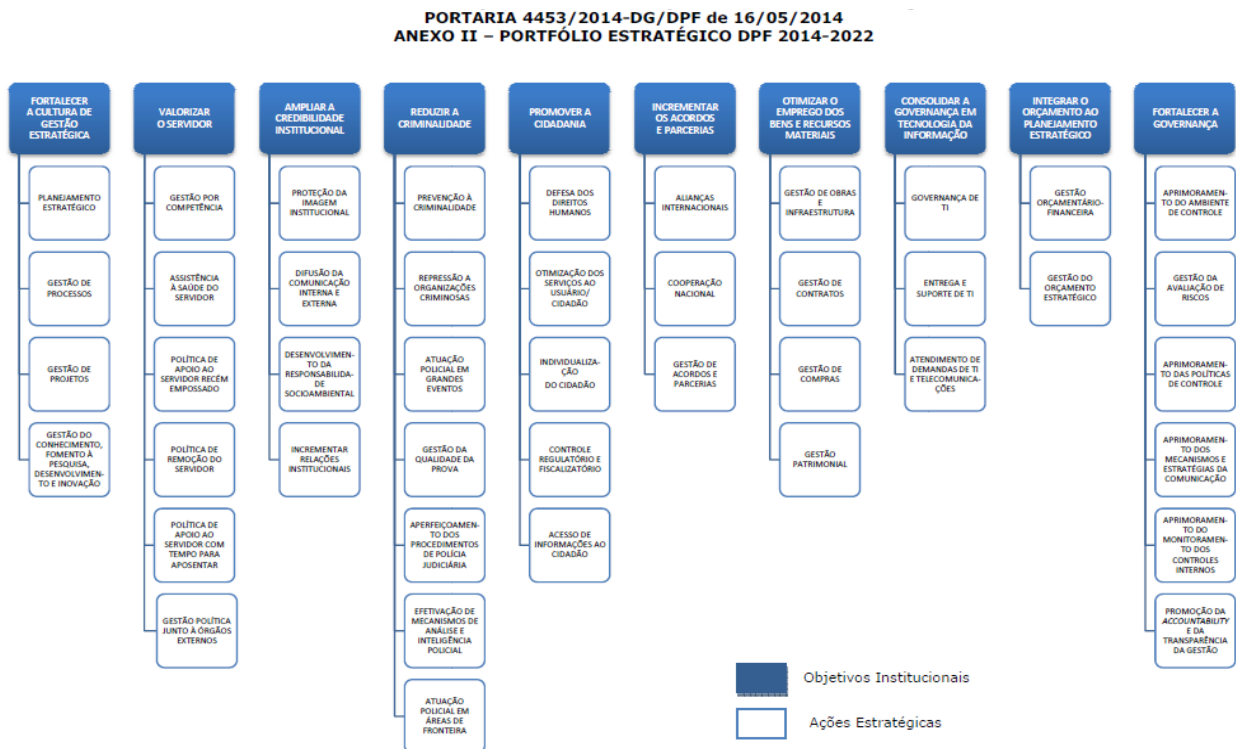
Em se tratando do objeto deste trabalho (GC), o horizonte a ser alcançado com os processos respectivos (VISÃO) pode ser bastante distinto, pelo que é razoável inferir que, entre outros, em processo normal de revisão futura do PLANESTPF, faz-se necessária uma melhor explicitação acerca do que venha a ser “ciência policial” para fins estratégicos, bem como das conexões entre a mesma e os objetivos institucionais traçados.

Feitas tais ressalvas, importa trabalhar sobre o que nos interessa mais diretamente. Neste ponto, cabe notar que o PLANESTPF (2014) faz referência a FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (item 6) dentre os quais, , merecem destaque a CAPACITAÇÃO PERMANENTE (“Dispor de programa contínuo de educação e capacitação, individual e coletivo, e com avaliações periódicas que sejam refletidas na carreira” – item 6.3); e a INTELIGÊNCIA BEM ESTRUTURADA (“Dispor de sistemas de inteligência estratégica e policial, capazes de produzir, proteger e difundir o conhecimento, que acompanhe as evoluções no segmento” – item 6.4).

Já o item 7 do PLANESTPF (2014) trata de POLÍTICAS CORPORATIVAS, e ali também chamam a atenção dois subitens que dialogam com o objetivo deste trabalho, quais sejam o ESTÍMULO DA CRIATIVIDADE, PRÓ-ATIVIDADE E EXPERIÊNCIA (“Estimular, em todos os níveis, a criatividade, o comportamento proativo e a autoavaliação contínua, buscando inovação e melhoria permanentes dos processos e estruturas orgânicas” – item 7.2): e FOMENTO DO ENSINO, PESQUISA E CIÊNCIA (“Fomentar e prover o ensino, a pesquisa e a ciência aplicada, desenvolvendo produções de conhecimento de interesse mundial e promovendo sua disseminação interna e externa” – item 7.7).

Os MACRO OBJETIVOS da PF reportam-se ao desejo de ser reconhecida como modelo de gestão perante o Poder Público, motivo de orgulho e admiração perante a nação e uma das melhores instituições públicas para trabalhar (item 8 e subitens). Derivam daí os OBJETIVOS INSTITUCIONAIS e AÇÕES ESTRATÉGICAS, conforme quadro a seguir:

Figura 5 – Portfólio Estratégico DPF 2014-2022



Fonte: Atualização do Plano Estratégico da Polícia Federal (2014)

Percebe-se, de início, que o primeiro OBJETIVO INSTITUCIONAL referido pelo PLANESTPF (2014) é “Fortalecer a Cultura de Gestão Estratégica”, e nele se insere, dentre

outras, como AÇÃO ESTRATÉGICA a “GESTÃO DO CONHECIMENTO, FOMENTO À PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO”.

O Item 9.4.1 do Plano multicitado, ao especificar a AÇÃO ESTRATÉGICA supracitada, definiu um entendimento inicial, balizador estratégico de GC para a Instituição, nos seguintes termos: “*Desenvolver, sistematizar e implantar sistemas e mecanismos de produção, otimização, gestão, padronização, disseminação e proteção do conhecimento, promovendo a comunicação entre as partes interessadas e preservando o aprendizado, fomentando a pesquisa científica e a inovação, estudos e experimentos de interesse da Instituição*”.

É certo que outros OBJETIVOS INSTITUCIONAIS e AÇÕES ESTRATÉGICAS também dialogam com a GC em relação ao objeto do presente trabalho. Para melhor sistematização das ideias formalizadas pelo PLANESTPF (2014) em relação ao tema e sua abordagem pelo MGCA, elaboramos o seguinte quadro resumo:

Quadro 3 – Relação Plano Estratégico PF e Gestão do Conhecimento

OBJETIVO INSTITUCIONAL	AÇÃO ESTRATÉGICA	CONCEITO RESUMIDO DA AÇÃO, PARA A GC
FORTALECER CULTURA: GESTÃO ESTRATÉGICA	Gestão de Processos	Racionalizar os processos de <i>polícia judiciária</i> e administrativa, em todos os níveis de atuação, por meio de sua <i>identificação, mapeamento, diagnóstico e aperfeiçoamento</i> .
	Gestão de Projetos	Implementar a <i>cultura de gestão de projetos</i> , de modo que as tarefas desempenhadas o sejam segundo as <i>melhores práticas de elaboração, execução e gerenciamento de projetos, a fim de agregar valores e melhorias aos processos internos</i> do órgão.
AMPLIAR CREDIBILIDADE INSTITUCIONAL	Difusão da Comunicação Interna e Externa	Desenvolver, sistematizar e implementar canais de relacionamento, no sentido de <i>divulgar as ações da Polícia Federal, em âmbito interno e externo</i> , de modo a engajar os servidores e a sociedade nos propósitos institucionais e apoio à Polícia Federal
	Incrementar Relações Institucionais	Desenvolver, sistematizar e implantar <i>políticas de relações institucionais com órgãos parceiros</i> da Polícia Federal, a fim de proteger a instituição, <i>identificando, analisando e acompanhando as relações interinstitucionais</i> , buscando a autoproteção contra possíveis desgastes da imagem do órgão e a consolidação da missão da Polícia Federal.
REDUZIR CRIMINALIDADE	Prevenção à Criminalidade	Desenvolver, sistematizar e implementar <i>medidas preventivas à ocorrência de delitos</i> de competência da Polícia Federal, no sentido de conferir maior poder de atuação em face da criminalidade e permitir que a instituição

		<i>se previna contra cenários futuros que desfavoreçam a segurança pública.</i>
	Repressão a Organizações Criminosas	Desenvolver, sistematizar e implementar <i>mecanismos de repressão a organizações criminosas e ao crime organizado em geral</i> , instituindo novas técnicas de atuação e investigação.
	Gestão da Qualidade da Prova	Desenvolver, sistematizar e implementar mecanismos de <i>preservação da prova tratada no âmbito da polícia judiciária, aprimorando o controle da cadeia de custódia e primando pela sua excelência.</i>
	Aperfeiçoamento dos Procedimentos de Polícia Judiciária	Desenvolver, sistematizar e implementar <i>mecanismos de aprimoramento da investigação criminal e de procedimentos relacionados às atividades de polícia judiciária.</i>
	Efetivação de Mecanismos de Análise e Inteligência Policial	Desenvolver, sistematizar e implementar mecanismos de <i>análise e inteligência policial e de integração e interação de dados, informações e sistemas</i> , protegendo-os de ataques e ações adversas, emprestando <i>maior eficiência às análises e investigações policiais.</i>
	Atuação Policial em Áreas de Fronteira	Desenvolver, sistematizar, aprimorar e implantar <i>ações preventivas e repressivas a crimes transfronteiriços e na faixa de fronteira</i> com o objetivo de impedir a circulação ilegal de drogas, armas, bens e pessoas.
PROMOVER CIDADANIA	Acesso de Informações ao Cidadão	Desenvolver, sistematizar e implantar mecanismos que permitam a <i>divulgação de informações de interesse público relativas à gestão e serviços prestados.</i>
INCREMENTAR ACORDOS E PARCERIAS	Alianças Internacionais	Promover o <i>intercâmbio de informações entre órgãos e organismos internacionais</i> , por meio da celebração de instrumentos adequados, <i>notadamente nas áreas operacional, de inteligência e técnico-científica</i> , no sentido de ampliar seu poder de atuação e melhor prestar seus serviços à sociedade.
	Cooperação Nacional	Estabelecer, sistematizar e implementar <i>padrões e normas de cooperação em âmbito nacional, promovendo o intercâmbio de informações entre órgãos e organismos nacionais</i> , por meio da celebração de convênios, termos de cooperação e acordos de cooperação técnica, no sentido de buscar <i>maior interação entre as ações desencadeadas nas unidades federativas.</i>
CONSOLIDAR GOVERNANÇA: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Governança de TI	Ampliar o grau de <i>conformidade dos processos de TI</i> para com as práticas de governança.
FORTALECER GOVERNANÇA	Gestão de Avaliação de Riscos	Diagnosticar, mensurar, classificar, priorizar, probabilizar e adotar as <i>medidas para tratamento dos riscos de origem interna ou externa envolvidos nos processos estratégicos</i> e que gerem <i>informações úteis à tomada de decisão.</i>
	Aprimoramento dos Mecanismos e Estratégias da Comunicação	Identificar, documentar, armazenar e comunicar tempestivamente às pessoas adequadas <i>informações relevantes que sejam dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor a tomada de decisão</i> , bem como

		disponibilizar <i>informações ao público interno que sejam apropriadas, tempestivas, atuais, precisas e acessíveis</i> , contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz e perpassando toda a estrutura do DPF.
	Accountability e Transparência da Gestão	Aprimorar a <i>transparência da gestão ao público interno e externo</i> e fomentar mecanismos de prestação de contas para a sociedade.
Fonte: elaborado pelo autor, a partir de dados extraídos da Atualização do Plano Estratégico da Polícia Federal (2014)		

Utilizando-se o quanto visto do PLANESTPF (2014) para comparar, grosso modo, as atividades de investigação levadas a cabo pela PF com os conceitos resumidos das AÇÕES ESTRATÉGICAS ali expostos, percebe-se que, ao menos no aspecto formal (normativo), as ideias expostas guardam vinculação genérica às dimensões principais do MGCA (viabilizadores, processo e partes interessadas), com a sustentação que lhe dão os direcionadores estratégicos da Instituição. Tais relacionamentos serão explorados mais adiante, quando da discussão desses e outros dados obtidos na pesquisa.

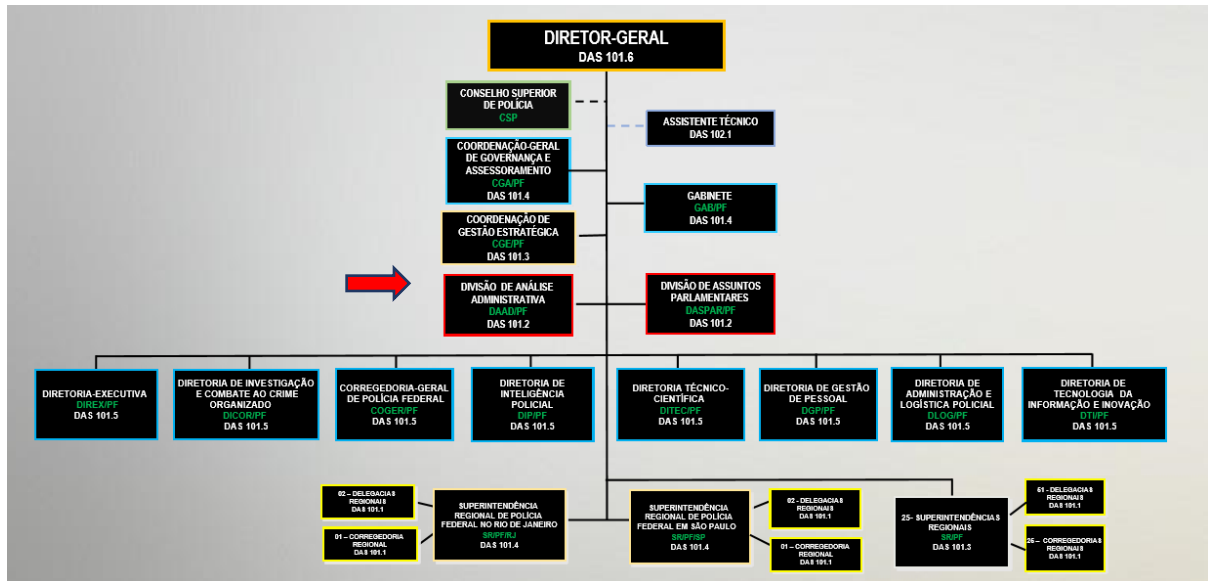
5.2 A Coordenação de Gestão Estratégica (CGE)

A Coordenação de Gestão Estratégica (CGE), inicialmente denominada Centro Integrado de Gestão Estratégica (CIGE), foi instituída pela Portaria nº 1990-DG/DPF (2010), com vistas a criar uma estrutura mais abrangente, inclusive para colocar no mesmo setor outras unidades que até então trabalhavam separadamente: o Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos (EGPE) - primeira unidade exclusiva da PF a cuidar de assuntos dessa natureza, e que havia sido instituída apenas um ano antes, pela Portaria 713-DG/DPF (2009); e o Escritório de Gestão de Processos - EGPRO.

A iniciativa surgiu para assegurar a execução do objetivo institucional relacionado ao fortalecimento da cultura da gestão estratégica na PF, referida já na primeira versão do Plano Estratégico da PF, de 2010, e considerando a necessidade de integrar e avaliar as iniciativas de modernização da gestão.

A CGE, desde a sua criação como CIGE, sempre esteve diretamente subordinada ao Diretor-Geral da PF, fazendo parte da alta administração institucional conforme o seguinte organograma atualizado:

Figura 6: Organograma Alta Administração da Polícia Federal.



Fonte: intranet da Polícia Federal, adaptado pelo autor

Assim, para desenvolver a gestão estratégica - englobando o planejamento estratégico, a prospecção de cenários, a gestão de processos, a gestão de projetos e a avaliação do desempenho institucional, a unidade foi estruturada nos moldes atuais com os dois setores pré-existentes e mais um criado pela própria Portaria 1990-DG/DPF (2010): Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos – EGPE, Escritório de Gestão de Processos – EGPRO, e Escritório de Planejamento Estratégico – EPES.

Competem à CGE, pelo teor do art.1º. da Portaria 1990 (2010), as seguintes atribuições:

“I. coordenar as atividades da gestão estratégica;

II. propor e orientar a implantação da Metodologia de Gestão Estratégica da Polícia Federal – MGE/PF, promovendo sua constante atualização e disseminação;

III. propor normas, critérios, mecanismos e diretrizes específicas referentes a medidores de desempenho e prospecção de cenários, exceto ao que se referir à atividade de inteligência policial;

IV. orientar as unidades centrais e descentralizadas acerca da utilização da MGE/PF;

V. zelar pela guarda e atualização do Plano Estratégico, do Portfólio Estratégico e do Mapa Estratégico da Polícia Federal, promovendo o esclarecimento e a ampla divulgação desses instrumentos;

VI. proceder às alterações devidas relacionadas às atividades de gestão estratégica nos Sistemas de Informação correspondentes, gerenciando sua utilização e propondo as mudanças necessárias em sua concepção, estrutura e funcionamento;

VII. propor ações de capacitação de pessoal para o desempenho das funções inerentes às atividades de gestão estratégica;

VIII. *propor ao Diretor-Geral o estabelecimento de **parcerias e intercâmbios com outros órgãos e entidades nas atividades relativas à gestão estratégica;***

IX. *incentivar o reconhecimento institucional das **melhores práticas, ideias e inovações organizacionais em matéria de gestão estratégica;** e*

X. *elaborar e apresentar minutas/propostas de portarias e instruções normativas ao Diretor-Geral e expedir memorandos, despachos e ofícios, no âmbito de sua competência.” (grifos nossos)*

Pelo conteúdo normativo exposto, razoável supor que a CGE deva ser o centro de intermediação dos principais processos atinentes aos objetivos institucionais e ações estratégicas do Órgão, incluindo-se aí, por óbvio, aqueles relacionados à Gestão do Conhecimento.

No entanto, como se verá, embora esteja a cargo da GCE a gestão “macro” dos processos, a organização normativa que descentraliza as responsabilidades pela gestão mais direta dos objetivos e ações referidos - ao menos no que tange à GCAI - torna o cenário respectivo um pouco mais conturbado.

5.3 Arquitetura de Processos e Gestão do Conhecimento

Considerem-se os ditames da Instrução Normativa 114-DG/DPF (2017) (ANEXO I), que disciplina a Gestão da Arquitetura de Processos da Polícia Federal, estabelecendo para tanto as seguintes definições:

- “I - **planejamento estratégico**: conjunto de medidas de longo prazo, objetivando o cumprimento de uma missão e o alcance de uma situação futura, de modo que o resultado desejado caminhe para a **eficácia, eficiência e efetividade do sistema;**
- II - **arquitetura de processos**: estrutura que proporciona uma **visão sistêmica dos principais processos** da instituição, agrupados em relação aos respectivos macroprocessos;
- III - **macroprocesso**: maior nível de **agregação dos processos** da organização, refletindo as **grandes áreas temáticas** de atuação da organização;
- IV - **processo**: **divisão de um determinado macroprocesso em partes**, sendo composto por **atividades sequenciais que recebem entradas e lhes adiciona valor**, transformando-as em **resultados para a organização**, podendo ainda ser subdividido em processos de menor nível de agregação também denominados subprocessos;
- V - **atividade**: procedimento cuja execução é necessária para cumprir uma etapa de um determinado processo ou subprocesso;
- VI - **dono do processo**: hierarquia máxima referente a determinado macroprocesso ou processo, sendo **responsável pelo seu desempenho final e pela prestação de contas sobre a sua execução;**
- VII - **gestor do processo**: principal **responsável pelo gerenciamento da execução** do processo, mensuração de seu desempenho e incorporação de melhorias, devendo assegurar que a documentação do processo reflita sua prática real.” (grifos nossos)

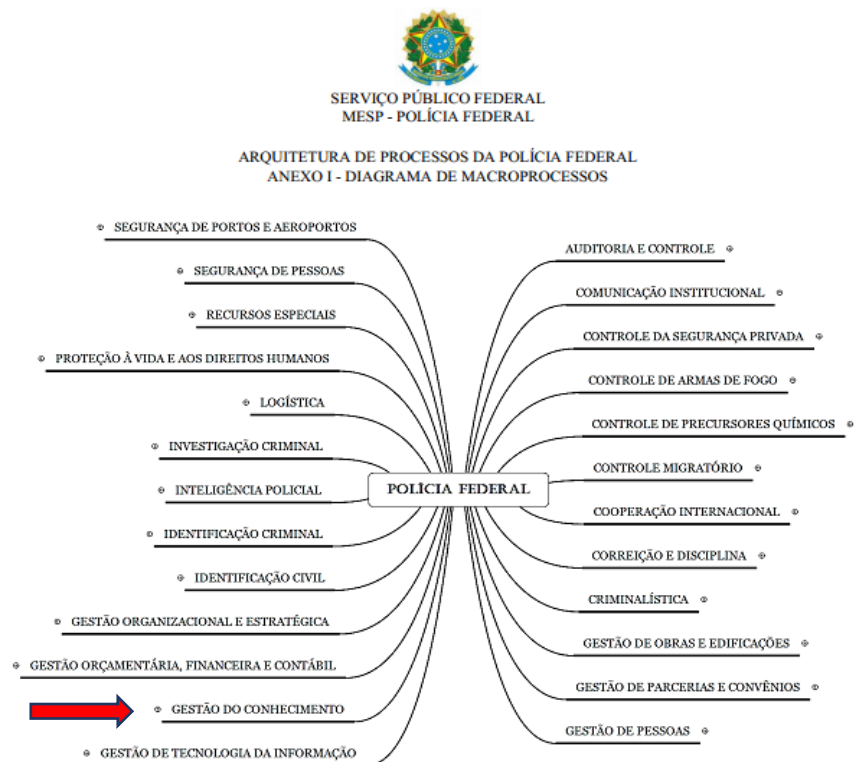
A Arquitetura de Processos é o conjunto de processos da PF agrupados em relação aos respectivos macroprocessos, os quais representam os grandes conjuntos de atividades executadas pela Instituição, tendo em vista o alcance dos objetivos institucionais. Os documentos que integram tal Arquitetura dizem respeito ao Diagrama de Macroprocessos, a Descrição dos Macroprocessos e a Governança dos Processos.

Tais documentos contemplam, entre outras informações, a descrição e a estrutura de governança dos processos (Donos e Gestores) de 261 (duzentos e sessenta e um) processos executados pela PF, distribuídos em 25 (vinte e cinco) macroprocessos.

A Instrução Normativa nº 114-DG/PF (2017) fixa também as responsabilidades pela atualização da estrutura e das informações referentes à Arquitetura de Processos da PF, bem como a necessidade de utilização do documento para adoção de ações de gestão, incluindo treinamentos, desenvolvimento de sistemas e edição de atos normativos.

A Gestão do conhecimento é um dos macroprocessos da PF, e está inserido no respectivo diagrama conforme a seguinte disposição:

Figura 7: Arquitetura de Processos da Polícia Federal



A Portaria nº 8711-DG/PF (2018) (ANEXO II) aprovou a Arquitetura de Processos na PF, detalhando o Diagrama e a Descrição dos Macroprocessos (ANEXO III), bem como a Governança dos Processos. Na parte relativa à Descrição dos Macroprocessos, a norma definiu e identificou os respectivos “Donos” no âmbito da Instituição.

Assim, o Macroprocesso da Gestão do Conhecimento está alocado para a Academia Nacional de Polícia, consistindo no “conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores e servidores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo”

No entanto, chamam a atenção, no mesmo documento, as descrições dos Macroprocessos relativos à Inteligência Policial e à Investigação Criminal. Quanto à primeira, cujo “dono” é a Diretoria de Inteligência Policial (DIP), está descrita como “o conjunto de processos relativo à atividade de produção e proteção de conhecimentos, exercida pela Polícia Federal, por meio do uso de metodologia própria e de técnicas acessórias, com a finalidade de apoiar o processo decisório do órgão, quando atuando no nível de assessoramento, ou ainda, de subsidiar a produção de provas penais, quando for necessário o emprego de técnicas e metodologias próprias, atuando, neste caso, no nível operacional”.

Já o Macroprocesso da Investigação Criminal “pertence” à Diretoria de Investigação e Combate ao Crime Organizado (DICOR), consistindo no “conjunto de processos que visa à apuração das infrações penais e respectiva autoria, incluindo aquelas a cujo teor deva ser dado tratamento sigiloso, sendo formalizado por meio de instrumentos como inquérito policial e termo circunstanciado, que configuram a exteriorização da investigação criminal. Inclui as operações policiais necessárias à obtenção do conjunto probatório necessário à conclusão da investigação”.

Partindo das definições conceituais relacionadas aos Macroprocessos supracitados, observa-se que, se tentarmos obter um caminho para identificar por onde tramitam e quem são os responsáveis pelos processos de Gestão do Conhecimento da Atividade Investigativa (GCAI) da PF, teremos alguma dificuldade para estabelecer uma definição clara a esse respeito.

Enquanto a investigação criminal propriamente dita pode ser resumida ao “conjunto de processos que visa à apuração das infrações penais e respectiva autoria”, por outro lado a atividade de inteligência policial é definida explicitamente como “conjunto de processos relativo à atividade de produção e proteção de conhecimentos”.

Para além da confusão conceitual entre o que definido pela norma interna como Gestão do Conhecimento, Inteligência policial e Investigação criminal, um outro grande problema se coloca quando se trata dos “Donos” de cada um dos Macroprocessos referidos, eis que, pelo desenho institucional construído, os mesmos são, respectivamente, a ANP, a Diretoria de Inteligência Policial (DIP), e a DICOR.

Na medida em que ser “Dono” implica, como visto, “hierarquia máxima referente a determinado macroprocesso ou processo, sendo responsável pelo seu desempenho final e pela prestação de contas sobre a sua execução”, como e “onde” encaixar a GCAI de modo a permitir que eventuais processos a ela relacionados sejam efetivamente trabalhados em todos os níveis institucionais?

Ressalva-se, nesse contexto, o fato de que a DICOR, em que pese coordenar majoritariamente, em nível central, as atividades investigativas da PF - e que, por indução lógica, poderia ser considerada, “por definição”, senão “Dona”, ao menos “Gestora dos Processos” relacionados à GCAI – não aparenta ter, neste nível estratégico normativo, qualquer responsabilidade sobre os processos de GCAI.

Cumprir verificar, então, quais são os processos específicos relacionados à GC atribuídos a cada “Dono”, naquilo que se denomina Governança dos Processos, inserido como anexo da Portaria nº 8711-DG/PF (2017) (ANEXO II). A ANP, em primeiro lugar, “Dona” do Macroprocesso da Gestão do Conhecimento, é gestora dos seguintes processos relacionados:

- Administração da Biblioteca Virtual da ANP;
- Apoio Logístico em Audiovisual no Âmbito da ANP;
- Arquivamento do Processo de Curso de Formação Policial e Continuada;
- Atendimento aos Usuários da Biblioteca da ANP;
- Desenvolvimento de Cursos à Distância;
- Desenvolvimento de Cursos Presenciais;
- Divulgação Científica;
- Editoração e Impressão de Material Didático e de Apoio à Capacitação;
- Elaboração e Acompanhamento do Plano Anual de Capacitação (PAC);

- Emissão de Certidões e Históricos Referentes aos Cursos de Formação;
- Execução de Cursos de Educação Continuada;
- Gestão de Capacitações Externas;
- Gestão de Ferramentas para EAD;
- Gestão do Acervo da Biblioteca da ANP;
- Pesquisa e Desenvolvimento;
- Planejamento e Avaliação das Ações Educacionais;
- Programas de Formação e Capacitação Continuada;
- Realização dos Cursos de Formação Policial;
- Realização dos Cursos de Pós-Graduação;
- Registro dos Cursos de Formação e Especialização;
- Revisão Ortográfica e Pedagógica de Materiais Editados pela ANP.

Percebe-se que grande parte dos processos que a PF classifica diretamente como Gestão do Conhecimento – à parte alguns que remetem a questões logísticas - estão relacionados, de algum modo, a ações de formação, treinamento, capacitação, pesquisa e desenvolvimento. Se, como é de se supor, tais ações têm em vista as diferentes áreas de atuação em que o Órgão desempenha suas atribuições, é clara a vinculação da GC, neste aspecto, também com as atividades de investigação respectivas.

No entanto, os tipos de processos elencados concentram ações – predominantemente voltadas para capacitação e afins – que demonstram que o sistema de governança estabelecido, no que tange à gestão do Macroprocesso de GC por parte da ANP, possui lacunas relevantes, quanto às responsabilidades por outros fundamentais processos diretamente relacionados (por que não dizer, entre outros) à GCAI.

Veja-se, na sequência, por exemplo, alguns dos processos estabelecidos pelo mesmo sistema de governança para o Macroprocesso de inteligência policial, cujo “Dono” é a DIP:

- Produção de Conhecimento em Nível de Polícia Judiciária;
- Produção de Conhecimento em Nível Estratégico;
- Produção de Conhecimento Sobre Pessoas;

A investigação criminal se materializa formalmente em atos de polícia judiciária concentrados, via de regra, em inquéritos policiais. Se a investigação criminal é um Macroprocesso a cargo da DICOR, *a priori*, como visto, não parece fazer sentido que

processo específico relacionado a produção de conhecimento em nível de polícia judiciária esteja a cargo de outra Diretoria.

Do mesmo modo, em sendo a atividade de polícia judiciária uma das principais da Instituição, falar em produção de conhecimento em nível estratégico e até sobre pessoas, sem uma remissão a definições específicas que delimitem os campos de atuação da DIP e DICOR, neste particular, contribui para o aumento da confusão a respeito do tema.

Mencionem-se os processos a cargo da DICOR, englobados pelo Macroprocesso Investigação Criminal e relacionados de algum modo ao objeto de estudo deste trabalho, a saber:

- Análise de Material e Produção de Resultados da Operação Especial;
- Gerenciamentos dos Relatórios de Inteligência Financeira do COAF;
- Levantamento Preliminar de Informações Sobre Crimes de Tráfico de Drogas;
- Planejamento, Execução e Análise de Resultados das Operações Permanentes;
- Produção de Dados Estatísticos Sobre Investigações Criminais;
- Produção de Informações Sobre Crimes Praticados com Uso da Web;
- Produção de Informações sobre Fraudes Eletrônicas (Projeto Tentáculos);
- Realização da Investigação Criminal;
- Segurança Cibernética Nacional

Não bastasse a ausência, em tese, de inúmeros potenciais processos relacionados às mais diversas atividades de investigação da PF coordenadas pela DICOR e seus respectivos impactos e consequências para a GCAI – do que se tratará em detalhes mais à frente –, é de mencionar-se que o documento que trata da Governança dos Processos na PF ainda traz as seguintes incongruências, no que tange àquilo que é de nosso interesse:

- DIP como “Dona” do Processo “Atendimento a Situações que Exijam Técnicas Especiais de Investigação”, relacionado ao Macroprocesso de Investigação Criminal;
- Corregedoria-Geral da PF (COGER) como “Dona” do Processo “Condução do Inquérito Policial”, relacionado ao Macroprocesso de Investigação Criminal;

- Corregedoria-Geral da PF (COGER) como “Dona” do Processo “Produção de Informações Gerenciais na Área de Polícia Judiciária”, relacionado ao Macroprocesso de Investigação Criminal.

Analisando atentamente os documentos relativos à Governança de Processos, é possível identificar alguns deles com “Donos” diferentes, embora relacionados ao mesmo Macroprocesso. No que diz respeito a esta pesquisa, o que até aqui demonstrado é suficiente para registrar as complicações aparentes do desenho institucional formulado que, por óbvio, tem suas repercussões nas ações práticas de GCAI.

Por fim, registre-se ainda que alguns Gestores de Processos mapearam e documentaram alguns fluxos dos processos de trabalho relacionados a Macroprocessos. A Biblioteca de Processos da PF (<http://intranet.dpf.gov.br/servicos/biblioteca-de-processos>) consiste em um espaço próprio destinado à publicação de tais fluxos, que devem ser realizados sempre com observação a Requisitos de Validação e Padrões de Modelagem vigentes na PF.

A página de cada processo disponibiliza, além do fluxo e de informações sobre os processos, um canal de comunicação direto com o respectivo Gestor do Processo, para esclarecimento de dúvidas e apresentação de críticas e sugestões.

Cada novo fluxograma de processo pode ser, homologado, validado e publicado pela CGE na Biblioteca de Processos, desde que obedecidos os seguintes requisitos:

- Esteja relacionado a processo previsto na Arquitetura de Processos da PF;
- Seja elaborado com utilização dos elementos e regras da notação *Business Process Modeling and Notation* - BPMN e do *software BIZAGI Process Modeler*;
- Siga os padrões e boas práticas de modelagem utilizados na PF;
- Contenha a descrição mínima de como executar cada tarefa (propriedades-descrição), além do manual do processo, dos modelos de documentos utilizados e de toda a legislação que rege o processo;
- Seja aprovado pelo Dono do Processo (Diretoria Responsável) e pelo Gestor do Processo (Setor Responsável); e

- Seja homologado pela CGE em termos de adequação metodológica e de atendimento aos requisitos de modelagem.

A Biblioteca de Processos, no entanto, apenas registrava, até o momento do levantamento de dados feito para esta pesquisa, alguns processos atinentes aos Macroprocessos de Gestão de Pessoas, Gestão Organizacional e Estratégica e, no que nos diz respeito, Investigação Criminal.

Por sua vez, o link relativo ao Macroprocesso Investigação Criminal leva à página que contém o seguinte desenho:

Figura 8: Detalhamento do Macroprocesso de Investigação Criminal

The screenshot shows the 'iPF - Portal de Serviços' website. The header is blue with the text 'iPF - Portal de Serviços' and 'POLÍCIA FEDERAL'. A search bar is located in the top right corner. Below the header, there is a navigation breadcrumb: 'VOCÊ ESTÁ AQUI: PÁGINA INICIAL > BIBLIOTECA DE PROCESSOS > MACROPROCESSOS > INVESTIGAÇÃO CRIMINAL'. On the left side, there is a vertical menu with the following items: 'SERVIÇOS', 'Lista Telefônica', 'Formulários Eletrônicos', 'Biblioteca de Processos', 'Consulta Light', and 'Gestão de Portais Web'. The main content area is titled 'Investigação Criminal' and contains the following text: 'Consiste no conjunto de processos que visa à apuração das infrações penais e respectiva autoria, incluindo aquelas a cujo teor deva ser dado tratamento sigiloso, sendo formalizado por meio de instrumentos como inquérito policial e termo circunstanciado, que configuram a exteriorização da investigação criminal. Inclui as operações policiais necessárias à obtenção do conjunto probatório necessário à conclusão da investigação.' Below this text, it says 'Veja abaixo o(s) processo(s) desse macroprocesso:' followed by a list of three items: 'Gerenciamento do Relatório de Inteligência Financeira do COAF', 'Processamento de Demandas nos Gabinetes de Gestão Integrada Eleitorais', and 'Recebimento de Notícia Crime Eleitoral'.

Fonte: <http://intranet.dpf.gov.br/servicos/biblioteca-de-processos/macroprocessos/investigacao-criminal>

Vê-se que há, tão somente, quatro processos devidamente estruturados conforme as regras institucionais específicas, sendo três deles atinentes à área eleitoral, e um vinculado a possíveis crimes financeiros, o que dá ideia da grande quantidade de trabalho ainda por fazer em relação à estruturação e formalização dos mesmos.

6 ELEMENTOS DO MGCA E GCAI NA PF

6.1 Viabilizadores e Práticas de Interesse

A constatada inexistência de uma estrutura orgânica de fato instituída para a GC tem reflexos, por óbvio, naquilo que diz respeito às atividades investigativas da PF. Mesmo em nível central, iniciativas relativas aos viabilizadores de GC – que nos interessam pela escolha do MGCA como modelo teórico desta pesquisa – são feitas, em geral, de modo isolado, tanto pelas distintas áreas que detêm o poder de coordenação-geral no âmbito da DICOR, quanto ainda por setores de outras diretorias que, *a priori*, têm em vista a solução de problemas afetos a seu próprio cotidiano.

Pretende-se, deste modo, abordar tais viabilizadores sob a perspectiva dos objetivos estratégicos institucionais e dos respectivos desdobramentos, passíveis de constatação mais direta no nível dos órgãos centrais de coordenação da PF, que apresentem interface considerada de maior relevo no contexto da GCAI.

Os dados atinentes aos viabilizadores de GC serão tratados, portanto, a partir da busca por evidências das práticas de interesse relacionadas no formulário de coleta de dados adotado por esta pesquisa, as quais, como visto, foram selecionadas do rol prescrito pelo MGCA, por guardarem maior relação direta com as atividades investigativas, em nosso entendimento.

6.1.1 Pessoas

A PF trabalha de maneira bastante intensa a capacitação de seu efetivo, em sua maior parte por intermédio da ANP, com ações residuais também relevantes consolidadas pela participação de seus policiais e servidores administrativos em treinamentos oferecidos por outros variados organismos nacionais e estrangeiros.

De fato, ao longo dos anos, a PF tem se beneficiado da boa relação com órgãos policiais de outros países para o intercâmbio de informações e de treinamentos em diversas áreas, particularmente aquelas relacionadas às atividades de investigação. Do mesmo modo, contribui para o aumento da capacidade de trabalho de seus policiais a constante participação em fóruns e encontros internacionais

Como visto, a capacitação e o treinamento são dois vetores principais do Viabilizador “Pessoas” utilizado pelo MGCA, aos quais damos particular atenção no presente estudo. O PLANESTPF (2014), corroborando formalmente tal assertiva, estatui que a capacitação permanente dos servidores da PF é fator crítico de sucesso institucional.

A partir disso, tendo em vista a “necessidade de priorização das áreas de capacitação de interesse da Polícia Federal classificadas como de natureza estratégica”, entre outros, foi estabelecida, pela Portaria 6198 – DG/DPF (2016), a Política de Desenvolvimento de Pessoal (PDS), definindo-se instrumentos para o planejamento, execução, orientação, coordenação, promoção e avaliação da mesma, da qual se destacam os seguintes trechos:

“(…)

DOS INSTRUMENTOS

Art. 2º A Política de Desenvolvimento de Pessoal da Polícia Federal será norteadada pelos seguintes instrumentos:

I - Programa de Capacitação - PROCAP;

II - Plano Anual de Capacitação - PAC; e

III - Relatório de Execução do PAC - REPAC.

“(…)

Art. 3º O Programa de Capacitação - PROCAP é o instrumento de periodicidade quadrienal que define as áreas estratégicas para a elaboração do Plano Anual de Capacitação - PAC.

§ 1º O PROCAP deverá:

I - ser elaborado pela Diretoria de Gestão de Pessoal - DGP/DPF, com auxílio técnico da Academia Nacional de Polícia - ANP, considerando os objetivos institucionais e as ações estratégicas estabelecidos no Planejamento Estratégico da Instituição; e

II - ser submetido à aprovação pela Direção-Geral até o dia 1º de outubro do ano imediatamente anterior ao vencimento do programa vigente.

§ 2º Aprovado o PROCAP pelo Diretor Geral, a DGP/DPF expedirá portaria visando a sua efetiva instituição e a definição das áreas estratégicas de conhecimento, bem como das linhas de pesquisa de interesse e a quantidade de afastamentos para cursos de especialização e para programas de mestrado e doutorado, no País ou no exterior.

“(…)

Art. 4º O PAC é o instrumento elaborado de acordo com áreas estratégicas estabelecidas no PROCAP e compreenderá a descrição dos eventos de capacitação, a definição dos temas e a indicação da modalidade de ensino.

§ 1º A Academia Nacional de Polícia - ANP deverá elaborar e executar o PAC, de acordo com as áreas estratégicas e linhas de pesquisa estabelecidas no PROCAP.

§ 2º O PAC deverá ofertar eventos de capacitação que:

I - correspondam às principais competências da Polícia Federal, adequando-os em função dos cargos dos servidores, respeitando-se o grau de complexidade das atribuições;

II - sejam voltados à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores, as quais terão, na forma do art. 9º, da Lei nº 7.834, de 6 de outubro de 1989, prioridade nos programas de desenvolvimento de pessoal, conforme previsto no art. 6º, do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

§ 3º O PAC será submetido à aprovação do Diretor de Gestão de Pessoal até o dia 1º de novembro de cada ano e publicado em Boletim de Serviço até o dia 1º de dezembro do ano anterior à sua vigência.

(...)

Art. 8º A solicitação de **instituição de ação educacional não prevista no PAC** deverá ser encaminhada ao Diretor da ANP, para análise técnica sobre o enquadramento da proposta ao PROCAP, e submetida à decisão do Diretor de Gestão de Pessoal.” (grifos nossos)

A Instrução Normativa 100 – DG/DPG (2016), por sua vez, entre outros, regulamentou os procedimentos para a execução da PDS e do PROCAP, nos seguintes termos de interesse:

“(…)

Art. 2º Para os fins desta Instrução Normativa, entende-se por:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores da Polícia Federal, visando ao alcance dos objetivos da instituição;

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da instituição;

IV - Programa de Capacitação - PROCAP: documento de periodicidade quadrienal, que define as áreas estratégicas de capacitação e estabelece diretrizes para a elaboração do Plano Anual de Capacitação;

V - Plano Anual de Capacitação - PAC: documento elaborado de acordo com as diretrizes estabelecidas no PROCAP e que compreende a descrição dos eventos de capacitação, a definição dos temas e a indicação da modalidade de ensino;

VI - Relatório de Execução do PAC - REPAC: documento que contém as informações sobre os eventos de capacitação realizados no ano imediatamente anterior e a análise dos resultados alcançados;

VII - Comitê Gestor de Capacitação - CGC: colegiado constituído, no âmbito da Academia Nacional de Polícia - ANP, para acompanhar, analisar e avaliar as ações e os programas de capacitação externas;

VIII - Equipe de Treinamento e Desenvolvimento - Equipe T&D: grupo designado, no âmbito das unidades centrais e Superintendências Regionais, para propor, acompanhar, avaliar e executar, as ações de capacitação;

IX - ações internas de capacitação: capacitações realizadas pela própria ANP;

X - ações externas de capacitação: capacitações realizadas mediante contratação ou acordo de cooperação com outras entidades de ensino;

(...)

Parágrafo único. São considerados eventos de capacitação:

I - conferência: apresentação de caráter informativo sobre um tema específico, destinada a um grande número de participantes e mediada por presidente de mesa;

II - congresso: evento que objetiva reunir participantes com formação e interesses comuns ou afins para a discussão de temas previamente selecionados;

III - curso: evento educacional de curta, média ou longa duração, estruturado a partir de uma ou mais disciplinas relacionadas entre si e cujo planejamento contempla os objetivos, público-alvo, modalidade, metodologia, organização curricular e avaliação da aprendizagem como elementos básicos;

IV - estágio: capacitação fundada na prática visando à formação ou desenvolvimento profissional;

V - fórum: evento destinado ao intercâmbio de informações e ao debate de ideias, com ênfase na participação do público por meio de manifestações;

VI - grupos formais de estudo: atividade desenvolvida por grupo constituído por tempo determinado para análise e discussão de tema específico;

VII - intercâmbio: visita técnica a instituições públicas ou privadas, no País ou no exterior, feita em grupo ou isoladamente, com o propósito de obter conhecimentos técnicos ou científicos aplicados;

VIII - oficina de trabalho: atividade voltada à discussão e exposição de soluções práticas para questão previamente apresentada;

IX - palestra: apresentação oral de um tema de interesse comum a um grupo de pessoas;

X - seminário: discussão de um tema específico por um grupo de pessoas, podendo ser dividido em subtemas e apresentado de diversas formas, tais como palestras, painéis, debates ou mesas-redondas;

XI - simpósio: reunião científica destinada à discussão de um mesmo tema por diversos especialistas; e

XII - treinamento: evento de curta duração, realizado regulamente e elaborado com o propósito de instruir as pessoas a como fazer, utilizar ou acomodar determinada técnica ou comportamento em sua rotina de trabalho, com o objetivo de desenvolver novas habilidades e competências de maneira mais imediata.

(...)

Art. 4º A participação de servidores em ações de capacitação de interesse institucional será obrigatória, mediante indicação do dirigente da unidade ou da chefia imediata, e facultativa, mediante processo seletivo ou solicitação do interessado, observados os seguintes requisitos básicos:

I - correlação do evento com as atribuições do cargo ou função do servidor;

II - adequação do evento às necessidades do serviço;

III - interesse da unidade solicitante; e

IV - assunção do compromisso de atuar como colaborador da Academia Nacional de Polícia e de cumprir interstício equivalente a igual período de duração do curso, a contar da data da conclusão deste, sob pena de restituição dos valores despendidos, (...).

Art. 5º Serão considerados os seguintes critérios para a participação nas ações de capacitação:

I - relevância para o aperfeiçoamento das atividades finalísticas ou administrativas institucionais desempenhadas pelo servidor, setor ou unidade demandante;

II - correlação entre as competências a serem desenvolvidas ou aperfeiçoadas com a participação na ação educacional e o cargo ou função do servidor ou com a atividade ou função que irá desempenhar; e

III - ser a ação educacional realizada preferencialmente na mesma localidade de lotação do servidor ou em localidade que implique o menor custo de diárias e passagens.

Parágrafo único. Poderá o respectivo dirigente ou chefe imediato estabelecer como critério para a participação à assunção de outros compromissos de interesse da unidade.

(...)

Plano Anual de Capacitação - PAC

*Art. 25. As ações de capacitação promovidas por meio do PAC destinar-se-ão à **formação profissional, educação continuada e especialização** e serão realizadas através de eventos que correspondam às **principais competências da Polícia Federal**, adequando-os em função dos cargos, respeitando-se o grau de complexidade das atribuições.*

(...)

Ações de Capacitação Externas

*Art. 26. As ações de capacitação externa são aquelas realizadas **mediante contratação ou acordo de cooperação com outras entidades de ensino, promovidas por meio do Comitê Gestor de Capacitação - CGC/ANP**, destinadas a **complementar as ações de capacitação previstas no Plano Anual de Capacitação.***

*Art. 42. São considerados como de **efetivo exercício os afastamentos em virtude de participação de eventos de capacitação** previstos nesta Instrução Normativa.*

Art. 43. A Academia Nacional de Polícia poderá:

*I - **instituir cursos de pós-graduação lato sensu e stricto sensu**, observada a legislação pertinente; e*

*II - **oferecer eventos de capacitação a servidores ou empregados de outros órgãos da Administração Pública Federal, Estadual, Distrital ou Municipal, ou ainda a instituições nacionais ou estrangeiras**, mediante a celebração de convênios, ajustes, contratos, termos de parcerias ou outros instrumentos congêneres firmados pela ANP ou pela Polícia Federal.*

Art. 44. O PROCAP e o PAC subsidiarão o pedido de recursos para capacitação na formulação da proposta orçamentária da Polícia Federal.” (grifos nossos)

Ressalte-se também que podem ser admitidas propostas de capacitação individual para pós-graduação, com ônus para a Administração, no País ou no exterior, desde que atendidos os requisitos normativos. A IN 100 (2016) também estabelece os regramentos para fruição de licença capacitação e dispensa do serviço para participação em outros eventos de capacitação.

A Portaria 3024 – DGP/DPF (2016) instituiu o Programa de Capacitação – PROCAP para o quadriênio 2016/2019, ratificando, conforme previsto na PDS (2016), os objetivos institucionais e ações estratégicas do PLANESTPF (2014) como parâmetros de balizamento das ações de capacitação respectivas, definindo as linhas de pesquisa e fixando número de

vagas (60) para afastamentos para estudo ou missão no exterior e pós-graduação *stricto sensu*. Nesse diapasão, foram definidas as seguintes linhas de pesquisa, destacando-se em negrito aquelas que, a nosso ver, guardam relação mais imediata com a atividade investigativa da PF:

Quadro 4 – Linhas de Pesquisa do PROCAP relacionadas à Atividade Investigativa.

PÓS-GRADUAÇÃO (STRICTO SENSU)
LINHAS DE PESQUISA
I. Sistemas de justiça criminal e investigação criminal;
II. Teoria geral da polícia judiciária;
III. Cooperação policial internacional;
IV. Criminalidade transnacional;
V. Criminalidade organizada;
VI. Corrupção e desvio de recursos públicos;
VII. Crimes financeiros e lavagem de dinheiro;
VIII. Ciências Criminais;
IX. Direitos humanos;
X. Controle social e uso da força;
XI. Ética e investigação;
XII. Criminologia e política criminal;
XIII. Estado, poder e democracia;
XIV. Constitucionalismo e democracia;
XV. Teorias da justiça e direito penal;
XVI. Lógica e investigação;
XVII. Análise criminal;
XVIII. Gestão da investigação criminal;
XIX. Planejamento operacional;
XX. Controle migratório e fronteiras;
XXI. Controle de segurança privada;
XXII. Controle de produtos químicos;
XXIII. Segurança de dignitários e proteção ao depoente especial;
XXIV. Terrorismo e contraterrorismo;
XXV. Inteligência policial;
XXVI. Identificação humana;
XXVII. Perícias criminais;
XXVIII. Tecnologia da informação;
XXIX. Gestão do conhecimento;
XVIII. Administração Pública.

Fonte: Anexo II da Portaria 3024-DGP/DPF (2016), adaptado pelo autor.

Percebe-se que a atividade investigativa da PF está abrangida diretamente por grande parte das linhas de pesquisa estimuladas pela PROCAP, cabendo ressaltar a presença, entre as mesmas, de tópicos específicos relacionados a gestão do conhecimento e tecnologia da informação, que igualmente lhes servem de interface.

A estrutura formal abrangente de regência da política interna de capacitação, estatuída pela PDS (2016), foi complementada com a edição quase simultânea da Portaria 6220-DG/DPF (2016), que instituiu o Comitê Gestor de Capacitação – CGC (na ANP), e as Equipes de Treinamento e Desenvolvimento (Equipes T&D) nas unidades centrais e

Superintendências Regionais, com o “objetivo de acompanhar, analisar e avaliar as ações de capacitação em todas as unidades da Polícia Federal”.

O CGC, na verdade, substituiu a até então existente Comissão de Gestão de Capacitação, que havia sido criada pela Instrução Normativa 008-DG/DPF (2004) – revogada pela IN 100 – DG/DPF (2016) -, e cuja definição de atribuições estava a cargo da Diretoria de Gestão de Pessoal (DGP), à qual se subordinava.

Dentre todas as atribuições do CGC previstas pela Portaria 6220-DG/DPF, chama a atenção a elencada no inciso V do art. 7º., que indica que o Comitê é responsável por “organizar e sistematizar os conhecimentos adquiridos em ações de capacitação visando a multiplicação do conhecimento”. O restante da norma, porém, não oferece qualquer outro detalhamento a respeito da maneira pela qual tal competência poderá ser operacionalizada.

A direção do CGC, respondendo questionamento que formulamos, informou que aquele Comitê registra as participações em ações de capacitação que receberam algum tipo de fomento e consolida um banco de talentos para aproveitamento dos servidores em atividades docentes ou técnicas. Além disso, tais servidores são instados a encaminhar relatórios de acompanhamento da ação e assinam termo de compromisso de multiplicar os conhecimentos adquiridos, nos termos da IN 100/2016.

Em sendo o CGC subordinado à mesma instância em que deve ser gerida a PGC (2015) – a ANP -, é de se supor a existência de algum vínculo entre a supracitada atribuição do Comitê e tal Política, não explicitado em outros quaisquer regramentos ou fontes pesquisadas para este trabalho.

De resto, em pesquisa feita no sítio da intranet respectiva (https://intranet.dpf.gov.br/anp/organizacao/organograma/Apresentacao%20Novo%20organograma%20da%20ANP_modificado.pdf), foi possível obter o organograma completo da ANP, atualizado, segundo o que ali consta, em 10/06/2019. Tal documento procura mostrar as alterações, inclusões e reposicionamentos de setores feitos na estrutura de unidades da ANP, sem no entanto informar a partir de qual data foram feitas tais modificações. No que respeita ao CGC, foi possível obter a cópia do seguinte slide:

Figura 9: Organograma CESP/ANP.



Fonte: intranet ANP/DGP/PF

Vê-se que o CGC foi “informalmente” posicionado em subordinação à Coordenação Escola Superior de Polícia (CESP), ressaltando-se que, a teor do art. 10 da Portaria 6220 – DG/DPF, tal Comitê deveria funcionar “subordinado hierárquica e tecnicamente ao seu Diretor, para assessorá-lo em matéria de capacitação de servidores da Polícia Federal”. O documento pesquisado não indica posição anterior em tal organograma.

De todo modo, na consulta feita à direção do CGC acerca do questionamento supracitado, tendo-se obtido as seguintes informações em resposta:

“O CGC/ANP nunca esteve subordinado a CESP/ANP. O CGC/ANP é subordinado à Direção da ANP. O CGC é um órgão colegiado consultivo, que avalia pedidos de fomento de capacitações de diferentes tipos, como a participação em seminários, cursos de curta duração e cursos de pós-graduação. O escopo do CGC é muito maior do que o escopo da CESP. Além disso, o CESP também é um órgão consultivo no que diz respeito aos cursos de pós-graduação. Nesse sentido, em algumas ações, a atuação do CGC e CESP são complementares, mas não se confundem, podendo o Comitê discordar do parecer da CESP.

O fato é que a presidência, a secretaria e alguns membros do CGC são exercidas por servidores lotados na CESP/ANP. A qualquer tempo referidos membros podem ser substituídos por servidores fora da CESP.

Provavelmente, houve um equívoco na formulação do organograma. Na projeto da nova IN de capacitação, que deverá substituir a IN n. 100/2016, não há qualquer menção de mudança da estrutura organizacional.”

6.1.1.1 Plano Anual de Capacitação

O Plano Anual de Capacitação da PF (ANEXO IV), aprovado pela Portaria 9629 – DGP/DPF (2018), válido para o ano de 2019, contemplava um total de 393 cursos/encontros (presenciais ou por metodologia de ensino à distância – EAD). Destes, 72 (setenta e dois)

eram cursos/encontros propostos por unidades da DICOR, indicando um total de pouco mais de 18% (dezoito por cento) do total.

Cabe destacar, a propósito, que outras diretorias da PF também propuseram cursos que, a nosso ver, guardam relação com a atividade investigativa, nos seguintes termos:

Quadro 5: Cursos relacionados a Atividades Investigativas (PAC).

DIRETORIA	NOME DA AÇÃO EDUCACIONAL	OBJETIVO GERAL
DIREX	Curso de Cooperação Jurídica Internacional	Desenvolver conhecimentos e habilidades para proceder à solicitação de auxílio direto às autoridades estrangeiras.
DIREX	Curso do Programa de Cooperação Policial Internacional - Intercops Meio Ambiente	Estabelecer procedimentos preparatórios no Brasil que orientem os futuros adidos, adidos adjuntos e oficiais de ligação junto às missões permanentes e transitórias no exterior
DIREX	Encontro Intercops Environment	Promover o intercâmbio de experiências e informação na área de investigação criminal em aeroportos internacionais, com foco na repressão ao tráfico de drogas internacional.
DIREX	Seminário <i>Longa Manus</i>	Divulgar o papel da Polícia Federal como agente de integração entre as autoridades dos estados e organizações internacionais para a cooperação internacional.
DIREX	Curso da Ferramenta I-24/7	Promover conhecimentos específicos da área de cooperação internacional, por meio do sistema I-24/7.
DIP	Curso Básico de Antiterrorismo	Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes para identificar e analisar dados que possam indicar atividades criminosas na área de atribuição da DAT.
DIP	Curso de Difusão de Boas Práticas em Antiterrorismo	Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes para identificar e analisar dados que possam indicar atividades criminosas na área de atribuição da DAT.
DIP	Curso de Inteligência Policial em Região de Fronteira	Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para atuar em região de fronteira.
DIP	Curso de Operações de Inteligência Policial	Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para atuar em operações de inteligência policial.
DIP	Curso de Técnicas de Gestão de Fontes Humanas	Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes sobre técnicas de gestão de fontes humanas em atividades de inteligência.
DIP	Curso Sobre Ferramentas do Portal Cintepol	Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes no uso das ferramentas do portal Cintepol.
DIP	Curso sobre Ferramentas de Inteligência: Sinapse, Busca, BI e Sisdoc	Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes no uso das ferramentas de inteligência Sinapse, Busca, BI e Sisdoc.

DIP	Curso de Técnicas de Entrevista	Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes sobre técnicas relativas à comunicação não verbal, ao estudo do comportamento, a técnicas de detecção de mentira e a técnicas de entrevistas
DIP	Curso de Técnicas de Monitoramento de Redes Sociais	Desenvolver habilidades para realizar investigação policial por meio da internet e das redes sociais, bem como conhecer as principais ferramentas de identificação e localização de termos e pessoas na internet.
DIP	Curso sobre o Sistema de Interceptação de Sinais	Desenvolver conhecimentos sobre as funcionalidades do Sistema de Interceptação de Sinais – SIS2.
DIP	Curso de Sinapse Policial	Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes no uso do Sinapse Policial como ferramenta de investigação.
DIP	Curso Sobre o Sisdoc-I	Compreender as funcionalidades e operações para utilizar adequadamente o Sisdoc-I
DIP	Curso sobre o Sistema de Interceptação de Sinais Versão 2.0 (Sisv2.0)	Desenvolver conhecimentos e habilidades para utilizar o sistema de interceptação de sinais.
DIP	Curso de Ferramentas de Análise do Portal Cintepol	Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes no uso das ferramentas do portal Cintepol, sobretudo das ferramentas básicas de análise i2, Analyst's Notebook e iBase
DIP	Curso de Análise, Observação e Detecção de Comportamentos Suspeitos	Desenvolver habilidades de observação do meio ambiente e dos comportamentos, definindo um padrão (baseline) que será aplicado na detecção de ameaças, bem como compreender as principais atitudes necessárias ao enfrentamento das situações detectadas.
DIP	Curso de Sinapse Policial	Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes no uso do Sinapse Policial como ferramenta de investigação.
DITEC	Curso de Técnicas de Busca e Triagem de Materiais de Informática	Desenvolver conhecimentos para identificação e triagem de materiais de informática em operações de busca e apreensão.
DITEC	Curso do Sistema Inteligeo Aplicado às Atividades Policiais	Desenvolver habilidades para utilizar o sistema Inteligeo e ampliar conhecimentos na área de geoprocessamento utilizando um aplicativo de software livre.
DITEC	Curso Básico de Fotografia	Conhecer os recursos básicos da fotografia e operar o equipamento fotográfico, profissional ou semiprofissional, no modo "manual".
DGP	Curso Básico de Lucha Contra los Delitos Cibernéticos	Desenvolver conhecimentos sobre o combate a crimes cibernéticos.
DGP	Curso de Manejo de Investigaciones de Trata de Personas y Trabajo Esclavo	Capacitar o policial para técnicas de investigação e cooperação internacional visando à repressão ao tráfico internacional e ao contrabando de pessoas.
COGER	Curso Avançado de	Desenvolver conhecimentos avançados

	Polícia Judiciária	relacionados às atividades de polícia judiciária.
COGER	Curso de Noções de Polícia Judiciária	Desenvolver conhecimentos básicos relacionados à polícia judiciária, atualização e troca de experiências.

Fonte: Portaria 9629-DGP/DPF (2018), adaptado pelo autor.

Conforme o apurado na coleta de dados, a ANP – subordinada, lembre-se, à Diretoria de Gestão de Pessoal (DGP) -, por intermédio da Coordenação da Escola Superior de Polícia (CESP), além de se responsabilizar por todos os cursos de formação e aperfeiçoamento profissional para os servidores, ainda tem ofertas de cursos de especialização em Ciências Policiais, Criminalidade Organizada e Direito de Polícia Judiciária.

Os cursos listados acima, se somados aos da DICOR, perfazem um total de aproximadamente 28% (vinte e oito por cento) do total oferecido no PAC, o que parece adequado, em tese, dado o protagonismo das atividades investigativas nas competências da PF.

Chama a atenção, no entanto, que tais cursos estejam vinculados a diretorias distintas da DICOR, em que pese a quase sempre clara conexão de seus objetivos gerais a matérias de interesse para a gestão e o desenvolvimento do trabalho coordenado por aquela unidade. Apesar de terem como público-alvo, em regra, os “servidores da Polícia Federal”, há que se verificar em que medida – se existente – há participação da DICOR no processo de idealização, elaboração e distribuição de vagas dos referidos cursos, de acordo com eventual planejamento de capacitação daquela diretoria.

Neste aspecto, ressaltem-se os cursos oferecidos pela DIREX, afetos à área da Coordenação-Geral de Polícia Criminal Internacional (CGCI) – que trabalha diretamente com a cooperação policial estrangeira em atividades investigativas, embora não subordinado à DICOR - e, em especial, os cursos da DIP, cujas atribuições em relação ao objeto desta pesquisa merecem uma discussão à parte, que será feita mais adiante.

Mesmo no âmbito da DICOR, verifica-se que os cursos e encontros temáticos ofertados estão distribuídos de modo desigual, no que tange às matérias afetas às unidade de suas respectivas coordenações-gerais (Fazendária; Repressão a Drogas e Facções Criminosas; Defesa Institucional e, ainda, Repressão à Corrupção e Lavagem de Dinheiro). Isso poderia indicar algum tipo de estudo prévio – utilização do conhecimento - e adoção de critérios de priorização das matérias.

Todavia, verificou-se que não existem no âmbito daquela Diretoria critérios apoiados em dados ou planejamento específico para a escolha de cursos ofertados e encontros realizados. Cite-se a respeito, como exemplo, a ausência absoluta de cursos da área coordenada nacionalmente pela Divisão de Polícia Fazendária (DFAZ) da Coordenação-Geral de Polícia Fazendária (CGPFAZ), cujo número de inquéritos policiais em andamento no País supera facilmente os 50% (cinquenta por cento) do total, segundo dados do Sistema Cartorário em uso atualmente – SISCART.

A propósito dos encontros temáticos, em que geralmente se reúnem as chefias das unidades regionais e coordenadores nacionais responsáveis pelas áreas respectivas, julga-se serem os mesmos importantes ferramentas de discussão e disseminação de conhecimento, cujos resultados práticos, no entanto, assim como o dos cursos realizados, não constam em plataforma(s) específicas de consulta permanente aos demais servidores que atuam junto aos níveis intermediários de gerência e nas pontas operativas com tais matérias.

No que respeita à Coordenação de Ensino (COEN) da ANP, esta é tão somente responsável pela execução dos cursos previstos no PAC (2018), e sua única função quanto à idealização e planejamento dos mesmos diz respeito àqueles que se vinculam ao interesse das unidades da própria ANP, quais sejam os das áreas de pedagogia, psicologia, tiro, abordagem e educação física.

No mais, até aqui, o que se verifica é que o PAC é fruto de uma distribuição de “cotas” para cada Diretoria e, ao menos no caso da DICOR, o processo interno de seleção e aproveitamento dos cursos e encontros temáticos não aparenta ter, neste particular, planejamento sistêmico estratégico – que tenha em conta, inclusive, o que é feito por outras diretorias - capaz de refletir uma devida gestão do conhecimento das atividades investigativas respectivas.

Importa salientar, a partir do quanto observado em nossas coletas de dados, que a COEN procura estimular, naquilo que lhe compete, que professores participem de capacitações externas (outros órgãos ou mesmo no exterior) para revisão de técnicas, conteúdos programáticos, entre outros; compartilhamento de doutrina; busca por janelas de oportunidade para oferecimento de cursos; estabelecimento de rotina de abertura de vagas para outras polícias nos cursos operacionais da ANP; e seleção de policiais que possam servir de multiplicadores futuros.

Igualmente relevante mencionar o trabalho levado a efeito pela CESP mais recentemente, de reformulação completa da matriz curricular dos cursos de formação profissional, última etapa dos concursos públicos para os que tentam ingressar nas carreiras policiais. Anteriormente as disciplinas eram encaixadas de modo aleatório, pelo que foi então criada uma matriz de fundamentos para as formações desejadas, estabelecendo uma lógica para o processo respectivo.

Além disso, a CESP e a COEN têm procurado trabalhar com os servidores nos eventos que executam, no sentido de identificar boas práticas, rever ações específicas que apresentem potencial de melhorias, manter processos de capacitação continuada, promover estudos comparados e, culminando tais processos, possibilitar a "devolução do conhecimento" às áreas que dele possam fazer uso.

A propósito, mencione-se que a Coordenação da Escola Superior de Polícia (CESP/ANP) é fruto da reestruturação da antiga Coordenação de Altos Estudos de Segurança Pública (CAESP), atuando como núcleo de pós-graduação *lato sensu* e de pesquisa acadêmica da ANP, que visa produzir e disseminar conhecimentos na assim chamada área de Ciências Policiais. Com o credenciamento dado pelo então Ministério da Educação e Cultura, em 2008, para que a ANP pudesse fazer a oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu*, aquele setor passou a ser responsável pelas mesmas, estruturando-se um programa de Pós-Graduação Lato Sensu em Ciências Policiais, que, paralelamente aos cursos de especialização, também realiza eventos científicos e parcerias com unidades acadêmicas nacionais e internacionais.

Além da promoção do ensino superior no âmbito da Academia Nacional de Polícia, a CESP surge também para promover pesquisas acadêmicas de interesse da Polícia Federal e edição de publicações científicas que agreguem o conhecimento acadêmico produzido em suas ações educacionais.

Por fim, merece destaque a plataforma EAD (*Moodle*) mantida pela ANP desde 2001, operada pela COEN e customizada em alto grau a partir de trabalho interno ali desenvolvido, pelo qual são efetivados inúmeros cursos (como se pode verificar da análise do PAC), e que tem servido, inclusive, para a gestão administrativa de cursos presenciais.

Assim sendo, quanto ao viabilizador “pessoas” do MGCA, no que tange aos processos de capacitação do efetivo, entende-se que, entre outros, o trabalho levado a efeito pela COEN e CESP poderia servir como fator de orientação na tentativa de melhor integrar, de modo

sistêmico, o CGC às equipes de T&D, e estas com as áreas de coordenação investigativa da DICOR e suas ramificações, tendo em vista a utilização mais adequada das ferramentas já em uso e a exploração de maneiras inovadoras relacionadas à GCAI neste particular.

6.1.2 Tecnologia da Informação

Apesar do sentido mais amplo da tecnologia enquanto construto e, particularmente, viabilizador relacionado no MGCA, na maioria das vezes – o que não é exceção na PF – a ideia que o envolve e é trabalhada no cotidiano está mais intimamente relacionada às questões de tecnologia da informação (TI).

Dada a proximidade relacional e as derivações conceituais e práticas entre informação e conhecimento, esta pesquisa optou por centrar esforços na coleta e análise de dados atinentes ao uso da TI nos temas de interesse.

O Regimento Interno da PF (2018) estipula que compete a sua Diretoria de Tecnologia da Informação e Inovação (DTI), entre outras, “dirigir, planejar, coordenar, controlar, executar e avaliar as atividades de tecnologia da informação e comunicações”, e ainda, “dirigir, planejar, coordenar, controlar, executar e avaliar as atividades de inovação tecnológica” (art. 22, incisos I e II).

Vimos anteriormente que, em termos de objetivos estratégicos relacionados à GCAI, o portfólio da PF apenas faz referência, quanto à TI, à ação de ampliação do grau de conformidade dos seus processos, no que respeita às práticas de governança respectivas. De resto, há que se atentar para a existência de outros normativos e ações práticas que ajudem a esclarecer o modo pelo qual a PF faz uso da tecnologia, de modo sistêmico, para realização dos referidos objetivos.

O planejamento estratégico específico da DTI visa estabelecer princípios gerais de trabalho, objetivos estratégicos e metas balizadoras para o plano tático de TIC (PDTIC – Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação). Este, por sua vez, define ações, prazos e orçamento a serem executados para o cumprimento de tais estratégias. A partir daí foi elaborado um portfólio de projetos relacionados ao plano operacional. Todos os documentos referidos encontram-se publicados na intranet da DTI (<https://intranet.pf.gov.br/cgti/servicos/projetos/petic-e-pdtic/>).

O Plano Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI (2015) de validade mais recente vigorou até 2017, mas não foi formalmente renovado até a elaboração do presente. Uma nova versão, atualizada pela última vez em novembro de 2018 e com pretensa validade até 2020, encontra-se ainda em trâmite na DTI, e deverá agregar o termo “Comunicação” ao seu título, passando a chamar-se Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC).

Deixando de lado considerações a respeito de eventual metodologia e, em especial, do conteúdo global expresso em ambos os documentos, cabe destacar as análises ambientais ali referidas, formuladas a partir de uma matriz *SWOT* simplificada. A seguir, elaboramos quadro com os aspectos referidos, delimitando também as apontadas pelo novel documento ainda em tramitação (PETIC):

Quadro 6: Análise Ambiental da TI na PF.

<p>Pontos Fortes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Está em posição adequada na estrutura organizacional da PF.</i> • <i>Possui quadro de servidores altamente qualificados para atuar em TIC.</i> • <i>Aplica boas práticas de gestão, com suporte metodológico e tecnológico.</i> • <i>Aplica algumas das boas práticas de governança e gestão, com suporte metodológico e tecnológico: ITIL para o processo de entrega e suporte; método ágil para o desenvolvimento de sistemas; e gerência de projetos (PETIC)</i> • <i>Pratica boa gestão dos serviços terceirizados</i> • <i>Possui boas instalações.</i> • <i>Prioriza projetos por meio de comitê de TIC. (PETIC)</i> • <i>Há percepção da importância da TIC para a PF. (PETIC)</i> • <i>Tem boa disponibilidade dos serviços ativos de TIC. (PETIC)</i> • <i>Tem parque tecnológico atualizado com capilaridade suficiente para atender aos pontos de presença da PF. (PETIC)</i>
<p>Pontos Fracos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Os usuários têm imagem negativa da DTI.</i> • <i>Exerce fraca coordenação das unidades regionais de TIC (STI e NTI).</i> • <i>É pouco atrativa como local de trabalho para os servidores.</i> • <i>Tem um quadro insuficiente de servidores.</i> • <i>Tem estrutura organizacional inadequada para seus desafios.</i> • <i>Ainda não tem um modelo de governança e gestão como</i>

	<p><i>prática consolidada.(PETIC)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Os projetos são concluídos com grande atraso. (PETIC)</i> • <i>Faz uso precário das facilidades de comunicação, principalmente da Intranet. (PETIC)</i>
<i>Ameaças</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Atividades de TIC de algumas unidades da PF sem controle da DTI.</i> • <i>Decisões de adoção de tecnologias sem a participação da DTI.</i>
<i>Oportunidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Os projetos estruturantes previstos e em andamento. Oportunidade para melhorar a imagem perante os usuários e consolidação da base tecnológica.</i> • <i>O alto grau de consciência da alta direção da PF quanto à importância da TIC favorece a sua consolidação como uma unidade estratégica.</i> • <i>A recente recomposição do quadro de servidores. (PETIC)</i> • <i>A recente transformação de coordenação para diretoria. (PETIC)</i>

Fonte: <https://intranet.pf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2015/maio/bs-082/view>, adaptado pelo autor.

O PETIC, assim como o PETI já o fazia, engloba os objetivos estratégicos da área de TI em quatro “temas”: governança de TIC, pessoas, infraestrutura e “Polícia Federal”. Os objetivos nelas contidos interessam-nos mais diretamente no trato das ações adotadas ou por realizar no âmbito da DTI, conforme se verá.

Também o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC (2015), de caráter tático em relação ao PETI(C), tinha sua edição formal mais recente vigendo até o ano de 2016. De lá para cá, a DTI passou a trabalhar em uma nova versão do documento, que em princípio estaria relacionada ao período 2017-2019.

Esta nova versão do PDTIC passou muito tempo sob análise da área de controle interno da PF, só vindo a ser promulgada em dezembro de 2019, por meio da Portaria nº 10.734-DG/PF. Sua validade apresenta-se, portanto, mais que limitada, mas de todo modo embasa as ações da DTI para o futuro próximo, ainda que em caráter informal.

Destacam-se, a seguir, alguns trechos do PDTIC (2019), que dizem respeito, a nosso ver, àquilo que nos interessa mais diretamente:

“1.APRESENTAÇÃO

A Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC – assumiu nos últimos anos um papel imprescindível no contexto das Organizações Públicas Brasileiras. O foco principal da TIC é a efetiva utilização da

informação como suporte às práticas e aos objetivos organizacionais. É a TIC que apoia as organizações a atenderem as exigências por **agilidade, flexibilidade, efetividade e inovação.**

Nesse contexto, na busca por uma **Administração Pública que prime pela melhor gestão dos recursos e pela maior qualidade na prestação de serviços aos cidadãos**, torna-se essencial a realização de um bom planejamento de TIC que viabilize e potencialize a melhoria contínua da performance organizacional.

Para alcançar este resultado, é necessário que haja um **alinhamento entre as estratégias organizacionais e planos da TIC.**

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC é, portanto, o instrumento que permite diagnosticar, planejar, nortear e acompanhar a atuação da área de TI da PF, com o objetivo de **definir as prioridades de investimento e alocação de recursos nos diversos projetos e ações de TIC**, permitindo o alinhamento entre as atividades de TIC e: I) os objetivos estratégicos da organização; 2) a necessidade das diferentes unidades da PF; 3) a otimização dos recursos disponíveis; 4) o acompanhamento do estágio de desenvolvimento dos projetos; 5) a solução de conflitos relativos a recursos; e VI) monitoramento dos níveis de serviço de TIC e suas melhorias.

O PDTIC representa um **instrumento de gestão** para a execução das ações e projetos de TIC da organização, possibilitando: I) justificar os recursos aplicados em TI; II) minimizar o desperdício; III) garantir o controle; IV) **aplicar recursos naquilo que é considerado mais relevante**; e V) melhorar o **gasto público e o serviço prestado ao cidadão.**

2. OBJETIVO

2.1 O PDTIC tem como objetivo **priorizar ações e investimentos** na área de TIC para o triênio de 2017/2019, em alinhamento ao **Plano Estratégico de Tecnologia da Informação – PETI** e ao **Plano Estratégico da Polícia Federal – PE/PF.**

Abrangência / Período de Validade

O PDTIC 2017/2019 abrange as necessidades apresentadas pelas Unidades da Polícia Federal aprovadas conforme processo definido na Instrução Normativa no. 54/2012-DG/DPF, de 12 de janeiro de 2012 e, as ações previstas no PDTI 2015/2016 cuja execução esteja pendente ou em andamento.

12. RESULTADOS DO PDTI ANTERIOR

(...).

Os resultados apresentados refletem a condição operacional que os materializou. Nessa condição lidou-se com **fatores positivos tais como: I) boa capacidade técnica; II) boas práticas de trabalho sustentado por boas ferramentas tecnológicas; e III) empenho das equipes.**

Por outro lado, houve também **fatores que prejudicaram o bom desempenho: I) mudança constante de membros das áreas demandantes; II) indefinições no processo de trabalho a ser atendido pela TIC; e III) previsões excessivamente otimistas.** Tais fatores devem ser analisados e levados ao conhecimento da alta gestão do órgão para conhecimento, a fim de que sejam tomadas providências objetivando à mitigação dos riscos e a melhoria do desempenho do presente PDTIC.

(.....)

16. Necessidades Identificadas

A tabela abaixo relaciona as necessidades (ações) demandadas pelas áreas de negócio e aprovadas pelo Comitê de Governança em Telemática-CGT:

Ação	Alinhamento ao PE	Alinhamento ao PETI(C)
<i>Manter e expandir o licenciamento e suporte para modernização das ferramentas de inteligência policial.</i>	<i>9.4 - Reduzir a Criminalidade.</i>	<i>Tema 4: PF</i>
<i>Manter e expandir o licenciamento e suporte de softwares básicos utilizados no datacenter (sistemas operacionais, servidores web, servidores de aplicação Java, servidores de e-mail, servidores de arquivos, servidores de portais e demais ferramentas para publicação de conteúdo).</i>	<i>9.4 - Reduzir a Criminalidade.</i>	<i>Tema 2 - Infraestrutura</i>
<i>Manter e expandir o suporte para os softwares de bancos de dados que armazenam as informações dos sistemas corporativos.</i>	<i>9.7 - Otimizar o Emprego dos Bens e Recursos Materiais.</i>	<i>Tema 2 - Infraestrutura</i>
<i>Manter e expandir o licenciamento e suporte de softwares de integração de dados entre aplicações (virtualização de dados, ETL, ESB).</i>	<i>9.7 - Otimizar o Emprego dos Bens e Recursos Materiais.</i>	<i>Tema 2 - Infraestrutura</i>
<i>Manter e expandir o licenciamento dos softwares de análise de dados e de Business Intelligence (BI), e contratar serviços de suporte e consultoria, visando atender às áreas de inteligência, de investigação e administrativa.</i>	<i>9.7 - Otimizar o Emprego dos Bens e Recursos Materiais.</i>	<i>Tema 2 - Infraestrutura</i>
<i>Manter e expandir o suporte e licenciamento de softwares e soluções para a área de segurança da informação (antivírus, antispam, proxy, anti-ddos, firewall, IPS/IDS, DLP, APT).</i>	<i>9.7 - Otimizar o Emprego dos Bens e Recursos Materiais.</i>	<i>Tema 2 - Infraestrutura</i>
<i>Contratar licença para software para análise e correlação de eventos e auditoria de sistemas e serviços.</i>	<i>9.7 - Otimizar o Emprego dos Bens e Recursos Materiais.</i>	<i>Tema 2 - Infraestrutura</i>
<i>Prospectar e adquirir produtos na área de BIG DATA.</i>	<i>9.4 - Reduzir a Criminalidade.</i>	<i>Tema 2 - Infraestrutura</i>
<i>Implantar Software de Biblioteca Digital.</i>	<i>9.7 - Otimizar o Emprego dos Bens e Recursos Materiais.</i>	<i>Tema 4: PF</i>
<i>Contratar serviços especializados para operação da infraestrutura</i>	<i>9.7 - Otimizar o Emprego dos</i>	<i>Tema 2 -</i>

<i>de armazenamento e backup de dados.</i>	<i>Bens e Recursos Materiais.</i>	<i>Infraestrutura</i>
<i>Adquirir plataforma BIM – Building Information Modeling</i>	<i>9.7 - Otimizar o Emprego dos Bens e Recursos Materiais.</i>	<i>Tema 4 - PF</i>
<i>Manter e expandir a infraestrutura para geoprocessamento.</i>	<i>9.4 - Reduzir a Criminalidade.</i>	<i>Tema 2 - Infraestrutura</i>
<i>Manter e expandir e atualizar a infraestrutura da Rede Integrada de Bancos de Perfis Genéticos.</i>	<i>9.4 - Reduzir a Criminalidade.</i>	<i>Tema 2 - Infraestrutura</i>
<i>Implantar solução de supercomputação para a Polícia Federal.</i>	<i>9.4 - Reduzir a Criminalidade.</i>	<i>Tema 2 - Infraestrutura</i>
<i>Gerenciar, manter e ampliar a rede de transmissão de dados da Polícia Federal.</i>	<i>9.7 - Otimizar o Emprego dos Bens e Recursos Materiais.</i>	<i>Tema 2 - Infraestrutura</i>
<i>Manter e ampliar a quantidade de links utilizados na interceptação de sinais.</i>	<i>9.4 - Reduzir a Criminalidade.</i>	<i>Tema 4 - PF</i>
<i>Aprimorar o Sistema de Interceptação de Sinais – SIS.</i>	<i>9.4 - Reduzir a Criminalidade.</i>	<i>Tema 4 - PF</i>
<i>Prover sistema de recebimento de RIFs da COAF.</i>	<i>9.7 - Otimizar o Emprego dos Bens e Recursos Materiais.</i>	<i>Tema 4 - PF</i>
<i>Aprimorar o sistema de análise e cruzamento de bases de dados, com a finalidade de otimizar a investigação e a atuação proativa da Polícia Federal no Combate aos Desvios de Recursos Públicos - ATLAS.</i>	<i>9.4 - Reduzir a Criminalidade.</i>	<i>Tema 4 - PF</i>
<i>Modernizar o Sistema de Investigação de Movimentações Bancárias - SIMBA.</i>	<i>9.4 - Reduzir a Criminalidade.</i>	<i>Tema 4 - PF</i>
<i>Implantar e aprimorar o sistema de inquérito policial eletrônico - ePOL.</i>	<i>9.4 - Reduzir a Criminalidade.</i>	<i>Tema 4 - PF</i>
<i>Prover solução baseada no reconhecimento de imagens, com a finalidade de facilitar a pesquisa e identificação das obras extraviadas, buscando automatizar o mecanismo de cruzamento de dados entre o usuário e a base de dados do IPHAN.</i>	<i>9.4 - Reduzir a Criminalidade.</i>	<i>Tema 4 - PF</i>

<i>Modernizar o Sistema SISDOC-I - Sistema de Tráfego e Comunicação de Documentos de Inteligência.</i>	<i>9.4 - Reduzir a Criminalidade.</i>	<i>Tema 4 - PF</i>
<i>Integrar as informações Criminais, melhorando a qualidade, a confiabilidade, a interoperabilidade e a disponibilidade dessas em um único sistema nacional.</i>	<i>9.4 - Reduzir a Criminalidade.</i>	<i>Tema 4 - PF</i>
<i>Desenvolver o Sistema Sifisco – Sistema de Investigação de Dados Fiscais.</i>	<i>9.4 - Reduzir a Criminalidade.</i>	<i>Tema 4 - PF</i>
<i>Prover serviço de BI para as áreas de negócio da PF.</i>	<i>9.7 - Otimizar o Emprego dos Bens e Recursos Materiais.</i>	<i>Tema 2 - Infraestrutura</i>
<i>Prover ferramenta pericial para a análise de grandes volumes de dados, incluindo dados bancários, fiscais e contábeis (BART).</i>	<i>9.4 - Reduzir a Criminalidade.</i>	<i>Tema 4 - PF</i>
<i>Manter e evoluir sistemas de informação corporativos.</i>	<i>9.7 - Otimizar o Emprego dos Bens e Recursos Materiais.</i>	<i>Tema 4 - PF</i>
<i>Manter e evoluir portais corporativos.</i>	<i>9.7 - Otimizar o Emprego dos Bens e Recursos Materiais.</i>	<i>Tema 4 - PF</i>
<i>Integrar as bases externas de dados para uso em investigação policial e análise de informações.</i>	<i>9.4 - Reduzir a Criminalidade.</i>	<i>Tema 4 - PF</i>
<i>Implantar Sistema de Interceptação de Sinais – SIS</i>	<i>9.4 - Reduzir a Criminalidade.</i>	<i>Tema 4 - PF</i>
<i>Implantar o sistema RAVEL - Rastreamento Veicular.</i>	<i>9.4 - Reduzir a Criminalidade.</i>	<i>Tema 4 - PF</i>
<i>Implantar sistema de controle do embarque de armas, munições e passageiros armados – SISCAER.</i>	<i>9.4 - Reduzir a Criminalidade.</i>	<i>Tema 4 - PF</i>
<i>Implantar o SITTEL - Sistema de Investigação Telefônica e Telemática</i>	<i>9.4 - Reduzir a Criminalidade.</i>	<i>Tema 4 - PF</i>
<i>Prover solução para exame pericial de grandes volumes de dados provenientes de vestígios eletrônicos (Projeto FINEP)</i>	<i>9.4 - Reduzir a Criminalidade.</i>	<i>Tema 4 - PF</i>
<i>Desenvolver sistema para ser instalado nos coletores de dados patrimoniais.</i>	<i>9.7 - Otimizar o Emprego dos Bens e Recursos Materiais</i>	<i>Tema 4 - PF</i>
<i>Desenvolver sistema para investigação de ocorrências de crimes de disseminação e armazenamento de pornografia infanto-juvenil na internet.(GLAUX).</i>	<i>9.4 - Reduzir a Criminalidade.</i>	<i>Tema 4 - PF</i>

<i>Retomar o desenvolvimento do sistema PALAS.</i>	<i>9.4 - Reduzir a Criminalidade.</i>	<i>Tema 4 - PF</i>
<i>PROMETHEUS - Apoiar a CGPFAZ/DICOR na metodologia de gestão, recebimento, coleta, armazenamento e análise de informações criminais no âmbito das unidades de competência da mesma.</i>	<i>9.8 - Consolidar a Governança em TI.</i>	<i>Tema 1 – Governança de TIC</i>

24. CONCLUSÃO

A estruturação deste documento foi possível devido à participação de todas as diretorias, levando-se em conta suas necessidades e expectativas, o que baliza o alinhamento estratégico de TIC aos objetivos estratégicos da Polícia Federal.

Destacamos que a implementação das ações previstas neste PDTIC é fortemente dependente dos fatores críticos de sucesso. Além disso essa implementação requer o acompanhamento continuado da execução do plano.

Com este PDTIC a área de TIC entende dispor do instrumento oficial que dita o balizamento de sua atuação, uma vez que engloba necessidades e capacidade de realização da organização Polícia Federal.” (grifos nossos)

Nem todas as ações do PDTIC foram demandadas pela DICOR como responsável pela área de negócios respectivas. As Diretorias de Inteligência, Técnico-Científica e a própria DTI também são demandantes de várias ações que, como visto, quanto aos objetos respectivos, podem ter máximo alcance institucional.

Passa a ser objeto de interesse, deste modo, a maneira pela qual são geridas as demandas, de modo a verificar, particularmente, como são definidas as prioridades e, em seguida, como se dá sequência aos processos de implementação respectivos.

A Instrução Normativa n. 54 – DG/DPF (2012), cuja finalidade precípua era “estabelecer políticas e normas gerais de governança de recursos e serviços de TI” na PF, criou também o Comitê de Governança em Telemática (CGT), formado por representantes de todas as Diretorias e Corregedoria-Geral, com a missão específica de auxiliar a Direção-Geral na consolidação das políticas de gestão e no planejamento das ações de TI.

Ao contrário do que seria de se esperar, no entanto, a parte da norma dedicada à Estrutura de Governança Corporativa em TI não detalha qualquer modelo de gestão pelo qual devam se dar as discussões e escolhas institucionais sobre as prioridades do Órgão para o desenvolvimento de sistemas de interesse ou assuntos relacionados à área. Na verdade, em

relação a isso, a única menção explícita à CGT diz apenas que ela é encarregada de apresentar o PETI trienalmente ao Diretor-Geral da PF (art. 5º.).

De resto, a Instrução Normativa n. 54 – DG/DPF (2012) remete à necessidade de outra instrução normativa específica para que sejam estabelecidos os processos de elaboração, aprovação e alteração do PDTI (art. 6º., § 2º). Tal regramento, porém, não foi elaborado até os dias atuais.

A visita *in loco* feita à DTI, para buscar respostas aos questionamentos feitos, entre outros, pode auferir os seguintes esclarecimentos:

- Não existe outra norma que estabeleça critérios de governança para os processos de escolha dos sistemas a serem desenvolvidos pela DTI;
- A atual gestão da DTI tenta, a seu modo, em reuniões periódicas do CGT, fomentar a integração entre seus componentes, de modo a que os processos sejam pensados a partir de uma visão sistêmica da Instituição. Por maior que seja o esforço nesse sentido no entanto, a falta de critérios claros de governança, aliada a outros fatores (i.e., eventual rotatividade de chefias) não garante objetividade, transparência, e nem mesmo que os resultados respectivos sejam de fato os mais adequados em termos sistêmicos;
- Todas as ações previstas no PDTIC foram acordadas no CGT, e em casos extraordinários de necessidade e urgência de alguma Diretoria, algumas ações podem ser incluídas ou (re)priorizadas;
- As “vagas” (*slots*) para desenvolvimento de novos sistemas (que devem sempre estar previstos no PDTIC) são preenchidas após discussão no CGT, conforme critérios “previamente idealizados e registrados pela DTI, mas que não são normativamente formais”. Tais critérios, ademais, não necessariamente se repetem em outros encontros do grupo;
- Aproximadamente noventa por cento dos sistemas da PF está instalado em servidores da DTI, mas alguns sistemas de interesse da GCAI (dos quais ainda se tratará) permanecem em setores específicos, nos quais foi feito o respectivo desenvolvimento “em separado”;
- Sistemas de TI relacionados a atividades da Diretoria Técnico-Científica (DITEC), vinculados particularmente ao trabalho pericial realizado em/para investigações criminais, ainda são desenvolvidos e gerenciados quase exclusivamente no âmbito daquela unidade;

- Outros sistemas importantes relacionados à GCAI foram ou continuam sendo desenvolvidos “em separado”, atendendo a demandas reprimidas e, em geral, aproveitando o voluntarismo de servidores das respectivas áreas com conhecimento em desenvolvimento de sistemas. A DTI, a despeito das dificuldades encontradas (inclusive na cultura organizacional), tem procurado minimizar os efeitos institucionais de tais iniciativas, buscando integrar tais sistemas tanto à infraestrutura própria da Diretoria quanto, em especial, aos processos estratégicos que devem nortear todas as ações do Órgão;
- Em geral, cada sistema é gerenciado por seu respectivo “dono” (área demandante), que estabelece critérios para acesso, fornecem senhas, determinam regras de negócio e são responsáveis diretos pelas decisões de funcionamento e utilização em praticamente todos os níveis, sem participação de outras áreas que, eventualmente, possam ter interesse estratégico/tático/operacional em tais sistemas.
- Em que pese a DTI ter adquirido atribuição relacionada à inovação inserida em seu Regimento Interno (2018), não houve institucionalização formal de unidade interna própria para lidar com a mesma. Alguns servidores, no entanto, foram destacados para dar os passos iniciais de identificação de perspectivas e ações que possam ser implementadas, tendo por foco a inovação tecnológica.
- Há um reconhecimento tácito de que a PF não conta com políticas efetivas de inovação e gestão do conhecimento, apesar de os respectivos processos ocorrerem de modo aleatório em distintas e várias unidades.
- Segundo essa visão tácita, a gestão do conhecimento e da inovação – eixos inseparáveis da estratégia institucional - ocorreriam de forma pulverizada e fragmentada, com a PF adotando um modelo *Ad Hoc* (que acontece em “silos”, sem abordagem estratégica sistêmica). A GC é reconhecida como pré-condição para a inovação, e a formalização recente do CGEC pode ser o primeiro passo para a concretização de uma política mais efetiva para as duas matérias.

6.1.2.1 Sistemas, Programas e Projetos relacionados à TI

A ausência de organicidade sistêmica na GCAI, no entanto, não impede a PF de desenvolver iniciativas e projetos relacionados que, apesar de serem fruto, na maior parte das vezes, de necessidades verificadas nos afazeres rotineiros de setores considerados isoladamente, demonstram de algum modo a preocupação de gestores específicos com o desenvolvimento de soluções capazes de permitir, ao menos, a melhor administração de informações de interesse para os serviços respectivos.

Do quanto obtido na coleta e estudo de material para esta pesquisa, foi possível perceber a existência de sistemas de TI, em funcionamento e/ou fase de desenvolvimento/expansão (novas versões), que servem (ou pretendem servir) aos propósitos das unidades centrais de coordenação, e que têm por finalidade precípua a coleta, armazenamento e possibilidade de elaboração de análises de dados e informações de fontes as mais diversas.

Ressalvadas, por óbvio, as observações feitas anteriormente quanto ao atual estágio da TI na PF, cumpre referir alguns desses sistemas, de modo a também demonstrar, entre outros, o potencial que a GCAI ainda tem por realizar a partir do maior foco de esforços institucionais dedicado à matéria.

A PF possui inúmeros sistemas que podem ser utilizados para os mais diversos fins e que, a depender do objetivo, servem igualmente à GCAI. Alguns mais específicos, no entanto, devem ser mencionados, dada a percebida relevância do material ali contido para o conjunto de conhecimento institucional a ser trabalhado no nível das atividades investigativas.

Elencando os principais aspectos caracterizadores dos sistemas selecionados, foi possível elaborar o seguinte descritivo:

Quadros 7 a 14: Sistemas de TI (GCAI).

Sistema: EPOL

- **Diretoria Responsável:** COGER
- **Objeto Principal:** a) plataforma eletrônica para gestão e condução de investigações policiais, com informações e gerenciamento centralizados; b) Integração eletrônica com sistemas de processo eletrônico do Poder Judiciário, do Ministério Público e da área de advocacia; c) Integração com outros sistemas e bancos de dados internos da PF; d) Incorporação de novas tecnologias para gestão eletrônica de documentos (GED), bem como para o desenvolvimento de aplicações corporativas.
- **Bases de Dados:** várias. (Destaque para o SISCART, em princípio)
- **Compartilhamento Interno:** sim
- **Compartilhamento Externo:** sim
- **Estágio Atual:** em desenvolvimento

Sistema: CINTEPOL

- **Diretoria Responsável:** DIP
- **Objeto Principal:** a) permitir o acesso integrado e compartilhamento de bases de dados a servidores com acesso ao portal e de órgãos conveniados
- **Bases de Dados:** várias, dentre as quais algumas do Departamento Penitenciário, Registro Nacional de Veículos Automotores, Ministério da Marinha, Tribunal Superior Eleitoral, Ministério do Trabalho, Agência Nacional de Aviação Civil.
- **Compartilhamento Interno:** sim
- **Compartilhamento Externo:** sim
- **Estágio Atual:** em funcionamento

Sistema: PALAS PANDORA

- **Diretoria Responsável:** DICOR
- **Objeto Principal:** a) criar um banco de dados com memória de todas as pessoas relacionadas as investigações e registrar as suspeitas de prática de crimes no âmbito da Polícia Federal, além de ajudar na gestão e condução dos procedimentos em curso por meio da compartimentação e compartilhamento das informações de pessoas e procedimentos entre os servidores que atuam em investigações em todo o Brasil e nas adidâncias, bem como auxiliar nas futuras investigações; b) banco de dados de rede de relacionamento que possibilita a inclusão de qualquer tipo de informação, servindo também como ferramenta de investigação e gestão policial; c) Sistema oficial da PF para registro de operações e apoios às mesmas, bem como dos dados que consolidam o Índice de Produtividade Operacional (IPO) das unidades respectivas.
- **Bases de Dados:** UNICART (sistema que unifica as informações de mais de 120 (cento e vinte) bases de dados cartorárias – relativas a inquéritos policiais - espalhadas pelo país – SISCARTs)
- **Compartilhamento Interno:** sim
- **Compartilhamento Externo:** não
- **Estágio Atual:** em funcionamento

Sistema: SINTERPOL

- **Diretoria Responsável:** DIREX
- **Objeto Principal:** a) estabelecimento e alimentação de Bases de Dados de Polícia Criminal Internacional, em âmbito nacional e internacional, para acesso controlado por servidores credenciados, em razão do curso de investigações policiais, processos judiciais e/ou administrativos para cuja instrução se fizer necessária à avaliação de informações obtidas e ou fornecidas pela INTERPOL/BRASIL e/ou por suas similares em outros países.
- **Bases de Dados:** bases selecionadas da Organização Internacional de Polícia Criminal – OIPC (INTERPOL).
- **Compartilhamento Interno:** sim
- **Compartilhamento Externo:** sim
- **Estágio Atual:** em funcionamento

Sistema: SIMBAPF

- **Diretoria Responsável:** DITEC e DICOR
- **Objeto Principal:** validação, transmissão, processamento e análise de dados bancários que trafegam entre instituições financeiras e a PF, relacionados a quebras de sigilo judicialmente

autorizadas.

- **Bases de Dados:** próprio sistema.
- **Compartilhamento Interno:** sim
- **Compartilhamento Externo:** não
- **Estágio Atual:** em funcionamento

Sistema: SIS

- **Diretoria Responsável:** DIP, com participação da DICOR e DTI.
- **Objeto Principal:** organização, administração, acesso e utilização corporativa do Sistema de Interceptação de Sinais – SIS, desenvolvido como solução própria para a interceptação de comunicações telefônicas e telemáticas no âmbito da Polícia Federal.
- **Bases de Dados:** próprio sistema.
- **Compartilhamento Interno:** sim
- **Compartilhamento Externo:** não
- **Estágio Atual:** em funcionamento

Sistema: ATLAS

- **Diretoria Responsável:** DICOR
- **Objeto Principal:** análise e cruzamento de bases de dados voltada para descoberta de indícios de fraudes ou de desvios de recursos públicos em licitações, contratações, compras governamentais, pagamentos e transferências de recursos da União para Estados, Municípios e entidades do terceiro setor, a partir da análise de vínculos e relacionamentos deduzidos das técnicas investigativas e das tipologias criminosas conhecidas pela Polícia Federal
- **Bases de Dados:** várias.
- **Compartilhamento Interno:** sim
- **Compartilhamento Externo:** sim
- **Estágio Atual:** em funcionamento

Sistema: BDCRIM

- **Diretoria Responsável:** DITEC
- **Objeto Principal:** repositório de informações pertinentes à Perícia, que visa permitir fácil acesso aos dados correlatos à atividade profissional dos peritos criminais, em princípio, mas com acesso livre a qualquer servidor da PF. Implementada com software de código-fonte aberto, que permite o gerenciamento de acervo digital, muito utilizado para implementação de repositórios institucionais. A criação de comunidades e coleções, assim como o depósito de dados, é restrita às áreas e serviços periciais correlatos do Instituto Nacional de Criminalística (INC). Não há normativo específico que institua formalmente ou regule suas regras de funcionamento da BDCrim, alegadamente por se tratar de uma biblioteca (repositório de informações).
- **Bases de Dados:** várias.
- **Compartilhamento Interno:** sim
- **Compartilhamento Externo:** não
- **Estágio Atual:** em funcionamento

Fonte: Elaborado pelo autor, com informações colhidas junto à DTI/PF.

A descrição dos objetos principais dos sistemas supracitados denota a preocupação das diretorias envolvidas, de qualquer modo, com ações de investigação, em agregar no seu próprio âmbito, por meio de sistemas específicos, bases de dados de largo alcance que possam servir de base ao trabalho analítico e operacional respectivo.

Em certa medida, percebe-se certa redundância nos esforços pela agregação dessas mesmas bases – gerenciadas, como visto, por diretorias distintas -, reforçando a ideia de ausência de gestão orgânica institucional estruturada, conforme apontado anteriormente. Apesar disso, a presença de todas essas bases nos sistemas elencados já confirma a existência de visão administrativa que leva em conta a necessidade de uma gestão mais eficaz do conhecimento necessário ao desenvolvimento das atividades investigativas e/ou correlatas, em todas as suas etapas.

Neste particular, há que se ressaltar o papel que têm, ainda, diversos projetos específicos de cooperação e compartilhamento de informações entre órgãos públicos ou privados e unidades de coordenação da PF, de modo a permitir que os esforços investigativos desta possam ser focados naquilo que possa representar, de fato, ações mais abrangentes e de relevo no combate à criminalidade organizada.

Vários desses projetos (ou programas, conforme denominação interna ocasionalmente adotada) explicitam avanços institucionais em curso na busca do acesso e tratamento de dados e informações, que possam gerar conhecimento qualificado tanto para o gerenciamento estratégico quanto para as respectivas missões pertinentes da PF, em suas ações “individuais” e em seus processos de compartilhamento de esforços e ações conjuntas com organismos parceiros de todos os níveis.

Como exemplo, cabe referir o Projeto PROMETHEUS, idealizado em 2018 e em desenvolvimento pela Coordenação-Geral de Polícia Fazendária (CGPFAZ) da DICOR, em parceria com a COGER. Tal projeto visa o incremento da apuração dos crimes sem viabilidade investigativa ou de baixa relevância penal, aumentando a eficiência da PF e melhorando sua atuação na desarticulação de organizações criminosas, com a redução numérica de inquéritos policiais em andamento em todas as unidades da PF, a fim de eliminar os que apresentem baixa probabilidade de identificação de autoria, em prol de investigações de maior impacto na redução do fenômeno criminal respectivo.

Em breve resumo, o PROMETHEUS substituiu o modelo normativamente em vigor de recepção e processamento de notícias-crimes na base do “um pra um” (um inquérito instaurado para cada notícia-crime recebida) por uma metodologia mais moderna e eficiente de gestão de dados e informações, que engloba o conjunto das ocorrências em uma base de dados unificada, permitindo análises por *business intelligence* (BI) e outros mecanismos. Com isso, reduz-se o número global de inquéritos sem solução, permitindo foco em grupos criminosos de atuação em maior escala identificados pelo trabalho realizado.

Para tanto, segundo o que consta do resumo do projeto (<https://intranet.pf.gov.br/dicor/cgpfaz/prometheus>), “a metodologia proposta englobou os seguintes pontos: “I) seleção de delitos prioritários; II) criação de plataforma de cadastramento de notícias-crime específicas para esses delitos; III) Identificação e obtenção de dados da própria PF e dos órgãos parceiros necessários ao projeto; IV) criação de uma única base de dados e de “dashboards” (painéis de controle) que permitissem a sua análise conjunta e uma melhor gestão de notícias-crime e tomada de decisões; V) elaboração de manuais de investigação para cada delito e capacitação técnica dos servidores policiais no uso dessas técnicas.”

A fase piloto do projeto já disponibiliza análises para as quatro unidades de coordenação-central de AI vinculadas à CGPFAZ, e vem sendo paulatinamente implantada em várias unidades da PF, tratando de notícias-crime relacionadas a delitos de Moeda Falsa e Seguro Desemprego, fraudes no Sistema de Créditos Florestais, previdenciárias e com a utilização de Cartões de Créditos.

Ademais de constituir inovação de caráter radical na metodologia de tratamento de notícias-crime – dada a longa tradição formalista das polícias no trato individualizado do fenômeno criminoso, ainda distante, aparentemente, de ser superada pelos avanços sociais e tecnológicos dos tempos recentes – o PROMETHEUS reforça, entre outras, a ideia da relevância do compartilhamento de dados, informação e conhecimento, em trabalho conjunto com parceiros públicos e privados, na medida em que se vale dos mesmos para tentar realizar de modo mais dinâmico e propício trabalho de cunho estratégico, tático e operacional das unidades de coordenação central envolvidas.

Os pressupostos do PROMETHEUS, em tese, podem ser aplicados a praticamente todas as investigações que envolvam criminalidade verificada de forma massiva, onde se possa observar a formação de padrões de análise capazes de induzir a formulação de políticas específicas de prevenção e repressão. Em certa medida, é o que vem sendo tentado por

algumas outras unidades centrais da PF, em diferentes níveis de idealização e/ou implementação.

No geral, a ideia que prevalece, segundo o quanto apurado, é no sentido da busca pela agregação de dados e informações advindas de bases externas – cujo acesso se dá mediante a formalização de parcerias estratégicas fomentadas, de início, pelas unidades interessadas, ou mesmo pela disponibilização de *links* específicos para bases abertas - capazes de dar sustentação ao trabalho investigativo respectivo, fundamentalmente no formato inicial de consulta àquelas bases.

Deste modo, inúmeras bases de dados têm sido disponibilizadas e utilizadas nos trabalhos investigativos, seja em acessos específicos por área de atuação, seja de modo genérico por meio de sistemas como os anteriormente referidos, guardadas as especificidades de cada qual. São exemplos dessas bases o Cadastro Geral de Empresas - CNE, Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED, Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal – SIORG, Cadastro Nacional de Entidades de Utilidade Pública – CNES, entre tantas outras, inclusive e principalmente de caráter mais sigiloso.

No nível interno, outras iniciativas visam fomentar a troca permanente de informações sobre determinados tipos de criminalidade, a partir de programas específicos implementados pelas unidades interessadas. Exemplo disso é o Programa de Repressão ao Tráfico de Drogas por via Aeroportuária (PROAR) da Coordenação-Geral de Repressão a Drogas e Facções Criminosas (CGPRE) da DICOR, que existe desde 2008, e que tem por finalidade auxiliar o intercâmbio rápido de informações entre as diversas unidades da Polícia Federal instaladas nos aeroportos Brasileiros e no exterior, que compartilham informações sobre o tráfico de drogas realizado naquela modalidade. Essa iniciativa tem servido para a dinamização do trabalho policial, “permitindo a difusão de alertas sobre o modo de atuação dos narcotraficantes, tipos de drogas, formas de camuflagem, rotas, além de noticiar as apreensões realizadas e permitir o intercâmbio de experiências entre os policiais federais e também policiais estrangeiros que atuam nesta área” (https://intranet.pf.gov.br/dicor/cgpre/projetos_legislacao/proar/).

Percebe-se, no entanto, que tais iniciativas têm muitas vezes caráter esparso, e a relevância das mesmas para a construção e gestão das políticas setoriais dependem fundamentalmente do protagonismo que lhes é concedido pelos gestores de ocasião nas unidades respectivas.

Cabem, por fim, algumas observações sobre a intranet da PF e as ferramentas disponibilizadas para os seus servidores. Aquele portal serviu de base de pesquisa para grande parte do trabalho aqui realizado e, ao longo do mesmo, foi possível perceber que muito do material disponibilizado para consulta encontra-se desatualizado até mesmo há vários anos (tendo havido, por óbvio, a necessidade de busca de outras fontes para o registro mais atual do quanto verificado).

Apesar disso e de outros eventuais aspectos passíveis de melhorias, a intranet da PF permite o acesso a diferentes (e padronizados) portais de cada uma das diretorias e, a partir desses, de suas respectivas unidades (no nível central). Tanto pelo portal principal quanto pelos demais é possível acessar, por exemplo, sistemas e bases de dados como os aqui referidos, e outras ferramentas que interessam, entre outros, como passíveis de utilização mais direta em processos de GCAI, dentre as quais podemos citar:

- *Biblioteca Digital (BIDPF)*: atualmente dá acesso a boletins de serviço, fluxos de processos, acervo bibliográfico e normativos internos, com pesquisas também por macroprocessos e assuntos selecionados.
- *Biblioteca de processos*: publicação dos fluxos dos processos mapeados e documentados (inclusive no nível regional), disponibilizando um canal de comunicação direto com os respectivos gestores, para esclarecimento de dúvidas e apresentação de críticas e sugestões.
- *Listas de discussão*: grupos de discussão públicos ou restritos para discussão de temas variados de interesse. .
- *Cartilhas, manuais, orientações técnicas, tutoriais, ferramentas de análise e cursos*: customizados conforme a unidade.

Os diferentes níveis de desenvolvimento dessas ferramentas demonstram, como dito, o respectivo grau de interesse pelo uso das mesmas como tal por parte dos gestores responsáveis e mesmo pelos servidores das unidades que guardam afinidade com os temas tratados.

A coleta de dados realizada para este trabalho pode verificar que, mesmo detentores de tecnologia capaz de facilitar a geração e disseminação de conteúdos de valor, existe uma certa resistência à utilização das ferramentas disponíveis para além do simples armazenamento e uso “mecânico” das mesmas (ou seja, o aproveitamento apenas dos resultados que os programas e sistemas devolvem em consultas, conforme a sua programação original).

Pelo apurado, isso deriva em parte, a nosso ver, da cultura organizacional ainda arraigada a metodologias tradicionais de gestão - e, no caso específico, de investigação -, bem como de processos internos de resistência, os quais, apesar de naturais em períodos de implementação de mudanças (ainda que no médio e curto prazos), precisam ser superados em prol da maior assertividade e eficácia institucionais.

A título de ilustração, anexamos imagem parcial da página de início da intranet da PF, onde se pode verificar parte do quanto aqui explanado.

Figura 10: Página Inicial Intranet PF (parcial).

voce esta aqui: pagina inicial

The screenshot shows the PF Intranet homepage with the following elements:

- Search Bar:** "Busca" with a search icon.
- Institucional Menu:**
 - Histórico
 - Organograma
 - Códigos de Ética
 - Unidades
 - Estrutura SRs e Delegacias
 - PF pelo Mundo
 - Ex-Diretores-Gerais
 - Galeria de Heróis
 - Galeria de Valores
 - Comunicação Social
 - Lista de Dirigentes
 - E-mails Institucionais
 - Telefones
 - VOIP
 - Ouvidoria
- Legislação Menu:**
 - Biblioteca Digital
 - Regimento Interno
 - Normativos PF
 - Pareceres
 - Boletins de Serviço
 - Portarias
 - Legislação Federal
 - Biblioteca de Processos
- Notícias Menu:** "Últimas"
- Main Content Area:**
 - Novas regras de controle de produtos químicos e sistema Siproquim 2 entrarão em vigor:**
 - Thumbnail: "CONROLE DE PRODUTOS QUÍMICOS E SISTEMA SIPROQUIM 2"
 - Text: "Foi publicada a Portaria nº240/19, que estabelece procedimentos para o controle e fiscalização de produtos químicos pela Polícia Federal. As novas regras entrarão em vigor no dia 1º de setembro, data prevista para a implementação do sistema Siproquim 2." [Leia mais...](#)
 - Comunicado - Serviço de copeiragem:**
 - Text: "Informamos que o contrato para prestação de serviço de copeiragem, que atende às unidades centrais da Polícia Federal e à SR/PF/DF, terá sua vigência encerrada no dia 21 de agosto, sendo interrompidos os serviços a partir do dia 22 de agosto. O procedimento para nova contratação encontra-se em curso e os serviços devem ser restabelecidos brevemente. SAIN/DSG/COAD/DLOG"
 - Dedetização nas unidades centrais da Polícia Federal:**
 - Thumbnail: "DEDETIZAÇÃO NAS UNIDADES CENTRAIS"
 - Text: "A Coordenação de Administração - COAD informa que será realizada a dedetização nas unidades centrais da Polícia Federal. A execução do serviço ocorrerá nos dias 06 e 13 de setembro, conforme cronograma." [Leia mais...](#)
- Right Sidebar:**
 - BidPF:** Biblioteca Digital
 - DICOR:** Diretoria de Investigação e Combate ao Crime Organizado
 - CURSOS INSTITUÍDOS:** Presenciais e EAD
 - sei!**
 - ePol:** Polícia Federal logo
 - CGE:** Coordenação de Gestão Estratégica
 - Central de Atendimento CAU:** 0800 940 8890
 - CINTEPOL**
 - SINAPSE**

Fonte: <https://intranet.pf.gov.br> (imagem parcial capturada em 22/08/2019).

6.1.3 Processos

A metodologia de pesquisa adotada para este trabalho procedeu a uma seleção prévia de algumas práticas de interesse previstas para o MGCA, relacionadas aos viabilizadores de GC prescritos pelo por aquele modelo, naquilo que, a nosso ver, guardava maior afinidade aparente com as atividades investigativas da PF.

Em relação aos viabilizadores previamente abordados - “pessoas” e “tecnologia” -, embora não referidas diretamente pela nomenclatura adotada no MGCA, as práticas de interesse respectivas puderam ser identificadas de modo bastante claro no curso dos registros e análises efetuados, particularmente nas visitas e coletas de dados realizados junto à ANP e DTI.

Com efeito, quanto ao viabilizador “tecnologia”, pode-se constatar com bastante clareza a existência de diversos sistemas informatizados de captura e difusão do conhecimento, bem como de ferramentas de armazenamento e mineração de dados, dentre outras várias funcionalidades passíveis de utilização para a melhor e mais eficaz gestão do conhecimento das atividades investigativas da PF.

Já o viabilizador “pessoas” foi tratado com foco especial nas práticas de interesse atinentes à educação corporativa e seus especiais vínculos com a GCAI, confirmando-se inclusive a grande influência de tais práticas nas tentativas de consolidação da gestão do conhecimento, em geral, como objetivo estratégico efetivamente realizado em todos os níveis institucionais.

No que respeita às práticas relativas a fóruns presenciais e virtuais referidas para viabilizador, no entanto, para além do quanto apurado em relação às ações de capacitação - que amiúde se materializam em grupos de discussão sobre as mesmas -, constatou-se que a prática de atividades desta natureza ultrapassa os limites educacionais, realizando-se de diversas outras maneiras, a partir do estímulo de alguns gestores ou servidores de unidades específicas (veja-se, por exemplo, a já referida existência de listas de discussão acessíveis via intranet da PF).

Neste particular, cabe ressaltar o papel fundamental que parecem exercer os incontáveis “grupos” virtuais de servidores de todos os níveis, montados a partir do uso disseminado de aplicativos de mensagens que são de conhecimento e utilização em escala global (especificamente os aplicativos para telefones celulares denominados *WhatsApp* e *Telegram*).

Mais até do que várias das ferramentas institucionais disponibilizadas, e até desconsiderando muitas vezes questões básicas de segurança da informação, tais grupos são permanentemente estruturados e mantidos para as mais diversas finalidades (gerenciais - em todos os escalões -, operacionais, temáticas, e até de lazer, dentre outras).

Ainda que operando na informalidade e muito distante do ideal perseguido, tais grupos acabam por exercer indiretamente um papel de relevo para a GCAI, na medida em que podem permitir a realização de ações que englobam, em certa medida, várias das etapas do processo de conhecimento.

Macedo, Dantas, Guedes e Cavalcanti (2018), em estudo de caso sobre o uso do aplicativo *WhatsApp* em práticas de gestão do conhecimento, confirmaram o potencial dessa e outras ferramentas similares (inclusive redes sociais) para o favorecimento de dinâmicas de interação e compartilhamento de conhecimento, concluindo que, apesar de alguns riscos para a estratégia organizacional, esses espaços de interação têm se tornado referência para a busca de informação legitimada.

As mudanças pessoais, interpessoais e organizacionais em curso têm consequências, entre outros, em padrões de comunicação, procedimentos internos, estrutura organizacional, relações de trabalho e organização do trabalho. Assim, o uso adequado das ferramentas citadas implica trabalhar pontos importantes como qualidade da comunicação, regras de uso, relações de trabalho, hierarquia, empoderamento, e relação pessoal com o trabalho (Santos, Rodrigues & Melo, 2017).

Interessa notar, portanto, que esse tipo de prática de interesse (fóruns virtuais, com uso de ferramentas de tecnologia de informação e comunicação - TIC) se relaciona de forma múltipla com todos os viabilizadores propostos pelo MGCA e, no caso estudado, influenciando em todos os níveis e etapas do processo de GCAI.

Neste ponto, o que se nota é que as práticas de interesse selecionadas para este trabalho, relacionadas ao viabilizador “processos”, são de natureza igualmente “múltipla”, na medida em que suas características raramente indicam uma particularidade específica, capaz de individualizá-las de modo claro apenas como “processos”.

Como visto, neste particular, o MGCA tem por fundamento o trabalho de Heisig (2009), elencando os viabilizadores de GC em direta relação com os assim denominados “fatores críticos de sucesso” sistematizados por aquele autor. No entanto, ao descrever tais fatores, o mesmo tinha em conta não os “processos” enumerados pelo MGCA, mas tão somente o “processo de gestão”, que engloba a “estratégia, objetivos e mensuração”. Batista (2012) por sua vez, argumenta que esse “processo de gestão” de Heisig (2009) já é contemplado pelo MGCA em outra seção do trabalho que deu origem ao modelo, o que de

fato foi verificado, particularmente quando se tratou aqui de planejamento e objetivos estratégicos.

Para Batista (2012), processo é “um conjunto de atividades que transformam insumos (ou entradas) em produtos e serviços (saída) na organização por meio de pessoas que utilizam recursos entregues por fornecedores. É uma sequência de passos que aumenta a contribuição do conhecimento na organização”. Tal definição, por si, já indica que a natureza dos processos pode implicar etapas realizadas por diferentes atores, encarregados cotidianamente de tarefas eventualmente relacionadas, de modo mais direto, a outros viabilizadores, ou até mesmo a nenhum deles.

Neste trabalho, enquanto os viabilizadores “pessoas” e “tecnologia”, por suas práticas de interesse específicas, foram passíveis de identificação e delimitação de relacionamentos mais claras entre si, a maioria das práticas escolhidas do viabilizador “processos”, na forma como prescritas pelo MGCA, apresentaram configuração “mista”, ou seja, não puderam ser direta e claramente vinculadas, pelos motivos explicitados no parágrafo anterior.

Tais foram os casos das práticas de interesse “Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos”, “Sistemas de inteligência organizacional/inteligência competitiva”, “Mapeamento ou auditoria do conhecimento”, “Bases de conhecimento” e “Construção de clusters de conhecimento/repositórios do conhecimento”.

Por tudo o que foi coletado e exposto até aqui, conclui-se, de fato, que tais práticas têm também intrínseca relação com os viabilizadores “tecnologia” e “pessoas”. O primeiro, pela necessidade dos sistemas de interesse particular para a coleta, guarda e processamento do que é objeto de tais práticas, enquanto o segundo guarda maior afinidade com a produção derivada das ações derivadas da PGC e das capacitações em geral.

Do mesmo modo, as práticas de interesse do viabilizador “processos” acima referidas perpassam atividades inerentes a outros distintos setores, como por exemplo a CGE, DIP, COGER e todas as unidades de coordenação de AI, que como visto não atuam de modo estruturalmente coordenado, no que respeita à GC.

A nosso ver, é justamente essa falta de organicidade que impede uma vinculação definitiva das práticas multicitadas a um viabilizador cuja denominação, quanto às mesmas, parece ter um caráter “genérico”.

Cabe, porém, observar com mais atenção as práticas de interesse identificadas como “Melhores práticas” e “Captura de ideias/lições aprendidas”. Do quanto apurado, verificou-se

que é costumeira na PF a realização de encontros temáticos em praticamente todas as áreas principais da gestão central respectiva, inclusive naquelas vinculadas a unidades que trabalham de qualquer modo questões atinentes às atividades investigativas.

Tais encontros são efetivados regularmente, e são de fato importantes para identificação e difusão de melhores práticas, captura de ideias e lições aprendidas, e com isso, entre muitos outros, a uniformização e melhoria de procedimentos com base no conhecimento ali partilhado.

Um dos exemplos mais sólidos do quanto verificado em relação a tais encontros é o tradicional "Encontro do Sistema Nacional de Repressão a Drogas e Facções Criminosas - SIREN-FC" – atualmente levado a cabo pela Coordenação-Geral de Repressão a Drogas e Facções Criminosas (CGPRE) da DICOR, que objetiva “analisar a conjuntura nacional, discutir a problemática do tráfico de drogas e de armas, dos crimes contra o patrimônio, dos crimes violentos e das facções criminosas no Brasil, elaborar planos estratégicos de trabalho e estabelecer metas de repressão aos crimes que se encontram no (seu) âmbito de atuação”, além de “aperfeiçoar o compartilhamento e troca de informações nas atividades de investigação e inteligência policial entre as unidades da Federação, tanto no âmbito interno das instituições policiais, como na relação com a sociedade civil, para um combate cada vez mais eficaz ao tráfico de drogas e armas, aos crimes contra o patrimônio, aos crimes violentos e às organizações criminosas”.

Ainda que os encontros por área temática gerencial não integrem um aspecto específico do que deveria ser uma política concretamente realizada de GC (ou, no caso, de GCAI), cremos ser possível afirmar que cada um daqueles eventos pode constituir, por si, um “processo” cuja prática de interesse respectiva é mais facilmente delimitada. Disso resulta um viabilizador “processos” mais condizente com o que parece ter sido a ideia defendida pelo idealizador do MGCA.

Em conclusão, considerando as práticas de interesse destacadas para este estudo em relação ao viabilizador “processos”, apenas as “Melhores práticas” e “Captura de ideias/lições aprendidas” puderam ser relacionadas, de modo individualizado, ao mesmo. Ressalve-se, assim, que a denominação escolhida (“processos”), em relação às demais práticas selecionadas, acentuou o que, a nosso ver, pareceram falhas de sistematização do quanto proposto pelo MGCA neste particular, reforçadas pela análise das práticas de interesse “fóruns presenciais e virtuais”.

6.1.4 Liderança

A ausência de estruturação concreta da PGC (2015), como visto, teve reflexos óbvios na GCAI da PF, reforçando o eventual voluntarismo e a continuidade de ações isoladas nos setores centrais de gestão, caracterizando com isso a constatada falta de organicidade das ações levadas a efeito nos campos estratégico, tático e operacional.

Apontado como fator crítico de sucesso (viabilizador) para a implantação do MGCA - seguindo tendência já identificada por Heisig (2009) nos inúmeros modelos que procurou sistematizar -, entender os princípios que norteiam as ações da liderança organizacional parece ser peça-chave para contextualizar a GCAI na PF e, a partir disso e da análise do que verificado sobre os demais viabilizadores, compreender também o modo pelo qual se comportam as variáveis de estudo selecionadas para este trabalho.

Como previsto pela abordagem metodológica escolhida, na sequência do processo de coleta de dados foram feitas entrevistas com lideranças de unidades envolvidas direta ou indiretamente com a GCAI, com o intuito de tratar tanto de questões inicialmente vislumbradas sob o aspecto teórico quanto, particularmente, de aspectos específicos da relação entre aquela e as ações desenvolvidas pelas unidades às quais se subordinam tais chefias.

Deste modo, foram entrevistadas nove lideranças de primeiro, segundo e terceiro escalões gerenciais com atuação na DICOR, DIP, DTI, COGER e ANP, envolvidas com aspectos estratégicos da GCAI e, em alguns casos, também ligadas à definição de linhas táticas e até mesmo ações operacionais relacionadas. O resultado dessas entrevistas já permitiu alcançar um nível satisfatório de saturação teórica, conforme se verá a partir do registro e análise do quanto coletado.

As entrevistas semiestruturadas seguiram o roteiro previamente elaborado, consistindo em 20 (vinte) perguntas com respostas abertas a cada entrevistado, e um tempo extra ao final, destinado a outras considerações eventualmente julgadas necessárias. Do material gravado foram selecionadas e condensadas as partes das respostas que mais diretamente trataram de cada questão, em adaptação livre realizada pelo autor deste trabalho, tanto para ser fiel, ao máximo, ao teor das afirmações feitas, quanto para facilitar a compreensão do leitor.

A partir das respostas julgadas mais significativas, elaborou-se o seguinte quadro resumo, com a síntese respectiva:

Quadro 15: Síntese das Entrevistas com Lideranças.

PERGUNTAS	RESPOSTAS
<p>Qual o seu entendimento pessoal acerca da GCAI?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão é conceito amplo que envolve muitos aspectos, o que se aplica à AI. Deve-se fazer a gestão do ciclo completo, como nas atividades de inteligência • Em linhas gerais, como captura, armazenamento, tratamento e transmissão de informação, considerada em todas as suas formas, inclusive os dados estruturados e não estruturados. • Transformação de dados em informações úteis para utilização em investigações eficientes pelas descentralizadas. Fundamental o trabalho das unidades centrais como porta de entrada dos dados (de qualquer origem). Finalidade maior: aproveitamento em investigações policiais • Otimização dos recursos disponíveis para investigação, o que se faz com boa gestão das informações. • Baseada precipuamente na coleta, análise, tratamento e difusão dos dados para as unidades que tem interesse e dever de conhecer. A PF adota essa doutrina e, na (unidade do entrevistado), o recebimento de informações das descentralizadas gera um conhecimento macro, para colocar em funcionamento práticas que dão certo. Há o lado empírico e o lado mais técnico da atividade de GC. Muitas vezes o conhecimento surge na unidade central e é feita a difusão. Procura-se padronizar o conhecimento. Doutrina bem engajada na área de inteligência, mas na experiência do entrevistado, as unidades de polícia judiciária também estão tentando adotar esse tipo de GC. Um dos papéis fundamentais é o treinamento das descentralizadas para que procedam de modo uniforme. • Transmissão do legado, transferindo o conhecimento de uma geração para outra, ou seja, de quem vai assumir determinada carga em lugar de outro. Carga de inquéritos, carga de trabalho de coordenação, etc., dando sequência aos projetos respectivos. Respeito ao princípio da continuidade da administração pública. • É como administrar de modo eficiente as informações colhidas na área fim da PF, ou como ter gerenciamento dessas informações captadas para o melhor trabalho. • Entendo como sendo toda a atividade (criação, sistematização e manutenção) organizacional dos fatores que influenciam direta ou indiretamente as atividades de identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento relevante à atividade investigativa, ou decorrente desta.
<p>Em que medida a GCAI pode ser</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No seu aspecto estrutural a GCAI intencionalmente promove

<p>relevante para a segurança pública?</p>	<p>intenso fluxo de conhecimento relevante à segurança pública, dotando os órgãos envolvidos de maior performance e capacidade de resposta adequada, fatores relevantes para o alcance da efetividade social, traduzida na consecução dos seus objetivos institucionais.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundamental para melhoria da eficiência (resultados), como na economicidade. Evita retrabalhos. Resultado envolve tempo, qualidade, e outras coisas relacionadas a eficiência. • Quando feita adequadamente, tem função fundamental na segurança pública e na PF. Recursos humanos e materiais são escassos, e a GC permite maior foco nas atividades. GC faz conhecimento da ação das organizações criminosas e descobre rotas e ações, gerando redução dos inquéritos e maior foco. Permite empregar de forma adequada os recursos disponíveis e identificar manchas criminais. Identificação do foco de cada problema, e do remédio adequado. • Tem papel estratégico para otimizar recursos e para fazer o trabalho olhando para o "todo", e não apenas as partes. Serve para implementar políticas públicas para responder demandas de segurança pública. • Papel fundamental. A GCAI não pode ser postergada, porque não podemos contar com conhecimento tácito dos servidores, ainda mais num momento em que muitos policiais irão se aposentar. A GC pode minimizar o fechamento desse ciclo. • Fundamental, tendo em vista o conceito dado, para que seja alimentada a atividade de inteligência, com retroalimentação. Dados sem gestão não se transformam em informação ou conhecimento útil. • Essencial. Investigação lida com informação, então o tratamento para dar estrutura de prova, tem valor agregado fundamental. Toda informação, ainda que negativa, é relevante. A GCAI se retroalimenta para todos os atores envolvidos no processo. • Gerenciar processos, pessoas e planejamento - organização do conhecimento para servir à AI, em todas as áreas – traz benefícios óbvios por facilitar circulação de informação para todos os atores.
<p>Em que medida a GCAI pode ser relevante para a PF?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entra muito na questão da otimização dos recursos, principalmente porque os recursos humanos são poucos. Otimização gera manutenção da qualidade. • A PF necessita do conhecimento das operações e ações sociais no país, para melhor gerir as suas políticas. Com isso pode melhor se estruturar e direcionar as suas atividades, dando um foco com base no colhido no passado. • Internamente, sob a perspectiva organizacional, a GCAI pode ser vista como uma especialidade da GC, com os mesmos objetivos, doutrinariamente consagrados: melhor

	<p>performance, inovação, aprendizagem e capacidade de resolução de problemas.</p> <p><i>Observação: outros entrevistados ratificaram, para esta questão, o mesmo quanto afirmado no quesito anterior.</i></p>
<p>Em que medida a GCAI na PF contribui e/ou pode contribuir para a segurança pública?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maior eficiência, eficácia e efetividade social. • (Citando exemplos de sua unidade) Recebe informação, produz conhecimento com dados próprios e fontes abertas, gerando relatórios de inteligência, que são repassados para as bases, a fim de trabalhar. Recebe informação também de outras forças e parceiros, produzindo conhecimento, difundindo para as bases que são destinatárias desse conhecimento. Também são passadas informações para os parceiros conforme necessidade e escopo da instituição. A troca de informação existe em bases formais, com termo de cooperação institucional entre as forças. Isso ganhou robustez com a nova administração. Também participam em forças-tarefas, parcerias, etc., que eram incipientes mas foram refeitas em novos parâmetros. Prioridade ao combate a facções criminosas e crime organizado. • Gestão deve ser uma característica básica da PF, que vai influenciar na qualidade do serviço. A boa gestão da PF traz melhoria para a segurança pública. • Como o sistema de segurança pública é interligado, a atividade da PF é muito ligada às atividades dos outros atores do sistema. Uma boa GCAI na PF, com o compartilhamento pelos meios adequados, faz com que o trabalho da PF seja relevante para o sistema como um todo. Nenhuma instituição pode pensar isoladamente no trabalho para a segurança pública nacional. Segurança pública tem efeitos na saúde pública, lato sensu, e também na vida e paz social das pessoas. Por isso a importância da ação da PF na GC e realização de operações. • A PF tem um modelo de GC reconhecido internacionalmente, e por isso pode servir para as demais polícias judiciárias em suas atividades respectivas. Todos se fortalecem. Esse é um processo pelo qual a PF passou desde os anos 2000. • Pode contribuir, mas não sei se contribui a contento. Fenômeno que se revela importante é a interligação de dados entre instituições. PF tem que ter a missão de atuar como órgão central dessa gestão, para o que deve ser melhor estruturada, investindo-se na manutenção de sistemas, formalização de acordos, etc. <p><i>Outros entrevistados ratificaram, para esta questão, o mesmo quanto afirmado no quesito anterior.</i></p>
<p>Em nível estratégico, em que medida é possível identificar uma preocupação institucional da PF para com a GCAI? Detalhar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Não está na consciência estratégica como algo definido. Está no subconsciente dos gestores. Não é sistêmico. • Existe a materialização no portfólio estratégico da PF, que trata da redução da criminalidade geral e GC em si.

	<p>Aperfeiçoamento dos sistemas de investigação (TI, cartório, entre outros). GC compõe o portfólio estratégico, e isso se reflete nas diversas áreas de investigação da PF. Na DICOR existe uma política de GC, e assim também na DIP. DICOR tem política para coleta da informação e a DIP mais cuidado com a proteção do conhecimento. COGER também tem alguma coisa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na área do entrevistado existe a preocupação estratégica a todo momento, formalizada em diversas frentes. Existe preocupação antiga da PF com o tema. • A alta direção da PF se preocupa com o tema. • Percebe a preocupação por meio dos diversos sistemas que a PF desenvolve, em especial, para tentar sistematizar os conhecimentos, e também para instrumentalizar esses processos, em especial via DTI e CGE, o que aprimora a GC. • Percebe a preocupação da PF nas unidades centrais, para que a GC seja bem feita, inclusive com o uso de sistemas que façam com que a informação seja usada de modo mais eficaz. Informação não fica mais na cabeça do policial. Centralização de informações para foco e ataque qualificado às organizações criminosas, como o que vem sendo tentado pelo Projeto PROMETHEUS. Deve-se informatizar os dados de modo estruturado, como por exemplo no sistema PALAS, em que se tem visão de incidência criminal, tipos penais, índices de criminalidade, etc. Isso permite uma ação mais contundente da PF, principalmente pela escassez de recursos. Isso é o futuro da Polícia. • Falta um amadurecimento, mas este "está vindo". Configura uma gestão de projetos e processos qualificados, que não pode sofrer solução de continuidade. O que vê na PF é que houve solução de continuidade em várias diretorias, menos na COGER e DTI, o que impactou para melhor o trabalho desenvolvido por estas duas unidades. Maturidade do Sistema EPOL, por exemplo, deriva disso. • Formalização das cooperações é uma preocupação, para padronizar meios de operação com as demais instituições. Nos documentos estabelecem-se as atribuições de cada instituição, e em que medida cada uma delas atuará nas forças-tarefas. A formalização busca padronizar um trabalho que era informal. Foco é o combate ao crime organizado e nas facções criminosas. Destaca a relevância de convênios com polícias estaduais e muitos outros órgãos ligados ao tema. • A GC, ao promover a organização da identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento, revela a aprendizagem como fator crítico para o alcance da missão institucional da PF.
<p>Quais seriam as orientações gerais estratégicas do Órgão -</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco se tem avançado em ações nos níveis estratégico e tático, sendo relevante notar que embora em nível estratégico

<p>relacionadas a valor, missão e objetivos institucionais - voltadas para a GCAI? Como o(a) sr.(a) analisa a realização, na prática, de tais orientações, no que pertine ao seu campo de atuação?</p>	<p>já dispomos de uma Política de Gestão do Conhecimento, ainda não temos um modelo ou sistema. Portanto, em nível estratégico, as Diretorias não estão interconectadas por um sistema que estabeleça bases sólidas para a Gestão do Conhecimento. O resultado é que cada setor (Diretoria, Coordenação, Serviços, Superintendências, Delegacias) acaba por atuar reativamente, conforme as necessidades imediatas do serviço.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar as parcerias, trabalhar em conjunto. É a atual diretriz da PF e também do Ministério da Justiça e Segurança Pública, com o reforço à ideia de participação da PF em Forças-Tarefa. Além disso, outra diretriz importante é o combate ao crime organizado e facções, mormente tráfico de armas. Existe um grande incentivo para integração e troca de conhecimento. • Orientações nesse sentido são muito boas na unidade do entrevistado, onde foi determinada a outros setores subordinados a realização de planos de trabalho relacionados às respectivas atividades, de modo que a ideia é que a função da equipe seja “não ser indispensável”. • Vejo uma crescente preocupação da PF em gerir o conhecimento de modo adequado e uniforme em cada unidade. Preocupação com índices de produtividade operacional, sistematização, trato da informação para saber efetivamente onde aplicar os recursos. Ainda não há cultura solidificada para tratamento da informação, mas há onda crescente neste sentido, e também para implementar doutrina única e uniforme, com respeito às atribuições de cada área. • Uma das orientações da PF seria a questão das homologações no sistema PALAS, que é uma forma de GC gerado pelas "pontas", que força a inserção no sistema do tipo de conhecimento que está sendo produzido (gerado na investigação). Esse sistema permite o acesso à informação. Acho relevante também o EPOL, que vai facilitar a gestão do conhecimento. Na unidade do entrevistado, contudo, não há nada específico além das bases de dados de consulta. • As orientações gerais estão sendo buscadas, inclusive a própria definição de GC e o que isso envolve. Assunto técnico que demanda construção • Na área do entrevistado entende que sim. A área é transversal, e se a PF não faz mais é por falta da estrutura adequada, que faz parte de alguns problemas sérios do órgão (falta de pessoal, aumento de atribuições). Há resultados concretos na área investigativa que avançam em sentido nunca antes visto. • Não existe orientação geral estratégica, mas iniciativas isoladas de algumas unidades. DTI, por exemplo, fazendo levantamentos.
---	--

<p>Quais aspectos estratégicos da GCAI o(a) sr.(a) destacaria como de maior relevância para a Polícia Federal (PF)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar a GCAI pode trazer benefícios diretos à organização como um todo. GCAI é um pilar central que deveria orientar como diretriz estratégica do órgão. • Política de Acesso à Informação. No nível estratégico o maior destaque seria a preocupação com o modo pelo qual a informação estaria sendo disponibilizada para a força policial. Acredita estar pecando um pouco na velocidade de tratamento da informação para o usuário final. Pode melhorar, mas a preocupação é antiga na PF. Estamos atuando bem, especialmente comparando com outras forças, mas podemos e estamos tentando fazer melhor. • Comunicação é algo muito estratégico, muitas vezes não priorizada. Comunicação entre órgãos centrais e descentralizadas, considerando que estas são as que executam. Muitas vezes tal comunicação é deficiente, apesar do desenvolvimento dos sistemas. As unidades precisam "se entender" sobre as dificuldades de cada uma, o que influi na qualidade e motivação das pessoas da ponta para trabalhar a contento. • É importante consolidar o conhecimento produzido nas investigações, o que antes não era possível. Isso se dá por meio de sistemas como o EPOL, por exemplo. • Como gestor, o mais relevante em termos estratégicos é adotar uma postura uniforme em relação à GC, para que ele tenha uma utilidade prática (função social) para a unidade para a qual ela foi repassada. Fomentar a descentralizada, de modo adequado, para que se vejam os resultados conforme a "cara" de cada região do país. Assim o objetivo estratégico referido estará consolidado. Transmissão do conhecimento para a unidade que precisa e vai fazer a ação investigativa, que deve agir de modo útil (num local onde a incidência seja relevante). • Coisas mais importantes: centralização dos dados (base na DTI - UNICART), institucionalizar o sistema e o banco de dados (como era antigamente). • Adquirir o conhecimento e transmitir com rapidez para as bases, que é quem "está fazendo". Uma das principais atividades do setor do entrevistado é produzir o conhecimento e transmiti-lo de modo eficaz. Está-se tentando aprimorar a GCAI no nível do órgão central, sendo esta uma função essencial do mesmo. • Resumindo em apenas uma palavra, diria a aprendizagem, por meio da qual o policial absorve conhecimentos e habilidades para desempenhar as suas funções, aplicando o
--	---

	<p>conhecimento na prática. A aprendizagem permanente torna-se fator decisivo para a PF manter sua performance e constantemente inovar em seus métodos de investigação.</p>
<p>No âmbito do setor ao qual se subordina sua unidade, que papel tem a GCAI em níveis estratégico, tático e operacional?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Papel crucial. Devemos levar à Direção-Geral da PF a importância de nossa área para a GCAI em todos os níveis. • Áreas estratégica, tática e operacional muito "misturadas", até pela falta de estrutura do setor frente às demandas crescentes (externas e internas). Como a unidade formata o conhecimento antes de ir para as pontas, essa peculiaridade interfere na questão estratégica. Na área específica do entrevistado, o conhecimento centralizado é melhor para o desenvolvimento estratégico das atividades. Sistemas TI são fundamentais para melhor direcionamento das demandas de investigação, então é preciso ter "seletividade", e tal seleção tem que ser feita pelos órgãos centrais. • Uso de sistemas e bases de dados internos e/ou externos para melhorar a GC. Trabalho de conversar com órgãos parceiros para acesso e troca de informações. • Dada a carência de recursos, o estratégico da GC tem a ver, no nível central, com contatos com órgãos parceiros, para controlar as informações úteis às "pontas", estabelecendo <i>links</i> entre os interessados. Tenta-se pelo menos colocar em contato eficiente as pontas com os órgãos parceiros. Outro ponto crucial é a criação de doutrina investigativa • Com a implantação do EPOL, pretende-se criar uma biblioteca do conhecimento. Haverá filtros temáticos que permitirão o estudo e ciência de assuntos de modo amplo a todos os policiais; interação completa de bases de dados; concentração de informações num único campo, dando ao usuário tudo que a PF tem sobre assunto (metodologias de trabalho, doutrina, etc.); propostas de trilhas de investigação, com auxílio de <i>machine learning</i>. Haverá agregação de valor de bases internas. Ao contrário de sistemas como o SINAPSE/CINTEPOL, que trabalha mais com consulta, o EPOL também vai permitir a inserção de dados, sendo uma ferramenta completa de trabalho. • Eventualmente se dá apoio material (físico) para suprimento de carências, com policiais deslocados para as bases para apoio tático operacional, com base no conhecimento das operações locais e na relevância do trabalho executado.
<p>Em termos gerais, como a GCAI é administrada na unidade que o(a) sr.(a) chefia?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriza-se o uso de plataformas tecnológicas compartilhadas, onde todos têm acesso irrestrito a todas as informações relevantes. A comunicação é prioritariamente pessoal, e

	<p>também apoiada por tecnologia. Incentiva-se os subordinados a atualizarem constantemente seus conhecimentos, especialmente os críticos às atividades investigativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Está sendo estruturado o Serviço de Análise de Dados Policiais vinculado à unidade, para auxiliar nessa tarefa. Tal serviço já existe em outros setores da PF. • Encontros temáticos relacionados às áreas de interesse da unidade.
<p>No contexto da atividade investigativa gerenciada por sua unidade, como se dão os processos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e/ou aplicação de conhecimento relevante?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de atuar proativamente, escolhendo demandas criadas a partir de sistemas específicos da própria unidade. Muitas informações vindas do exterior. Tratamento técnico dos dados para realização de conhecimento que serve às pontas. Hoje em andamento a compilação de dados específicos, com a criação de grupo de trabalho para formação de base nacional de dados. O que interfere em todas as unidades centrais é o sistema deficiente de gestão das operações policiais. Não se extraem dados, não se consegue fazer gerenciamento adequado das informações. Parece estar em andamento algo para se atender esta demanda. Existe entendimento no órgão de que desenvolvimento de sistemas deve ser feito apenas pela DTI. • Conhecimento ainda muito solto. Sempre que há grande operação, monta-se uma pasta na unidade, inserindo nela as principais peças do conhecimento investigativo. Procura-se fazer pastas com os temas mais relevantes. Na área da unidade, não há uniformidade por região do país. Não dá para fazer gestão do conhecimento uniforme, embora exista tentativa de delineamento disso. • Suporte ao conhecimento com análise estratégica por parte da unidade de coordenação central de AI, envolvendo as pontas e também parceiros externos, conforme o caso, que têm mais interesse na parte preventiva (quando não são de natureza policial), cabendo à PF o trabalho de repressão qualificada. • Tentativas mais atuais em agir de modo proativo, para captar boas práticas e levar para outros lugares. Trabalho de análise estatística acerca do desempenho de setores descentralizados com subordinação temática. • Trabalha com qualquer informação de interesse da unidade é concentrado no SADIP, e se transforma em relatórios de inteligência, que são repassados para as bases. Não há nada estabelecido para trabalho com a DIP. Atuação em conjunto, mas nada formal. • Dependemos de duas espécies de conhecimento:

	<p>Aquele de suporte ao exercício de nossas atribuições, tais como as normas internas, processos, sistemas, etc.; e outro que seria sobre o conhecimento de nosso negócio (AI específica). Enxergo a equipe como uma comunidade de prática, e constantemente estamos trocando experiências e conhecimentos críticos que criem valor à investigação. A identificação do conhecimento, primeiro requer a sua verificação de validade por meio da aplicação, diria em fase de teste. Procedente, o conhecimento já compartilhado torna-se aceito para futuras aplicações.</p>
<p>Em que medida a GCAI administrada por sua unidade se integra à GCAI de outras unidades na PF?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Infelizmente o fluxo de conhecimento intersetorial depende de um eficaz sistema de GC, o que torna o protagonismo do policial um fator crítico. Por falta de um sistema de GC, a PF não dispõe de métodos de aprendizagem, como as melhores práticas, boas práticas, revisão pós ação, etc. Os servidores da PF, atualmente, são dependentes de grupos de redes sociais como o WhatsApp, mas não há nenhuma sistematização do conhecimento. • Não existe mecanismo formal de troca de informações entre unidades. Essa troca é pontual por assunto, conforme interesse de outras unidades. Exemplo: reuniões com a DIP para tratar desses assuntos. Também participam de muitas reuniões com parceiros externos, inclusive SENASP e DEPEN, no âmbito do Ministério da Justiça e Segurança Pública. • Pelo que percebe, a integração interna prepondera dentro das próprias coordenações-gerais, entre suas divisões. Essa troca entre as coordenações é um tanto deficiente, necessitando aprimoramento, tendo em vista as ligações entre os temas criminosos. Essa dificuldade deriva, a seu ver, pelo cunho legal (art. 20 do Código Penal), entre outras coisas. Isso poderia ser quebrado pela troca de relatórios de inteligência, para trato da informação. SADIPs estão desmobilizados, e com seu reforço isso poderia ser melhor tratado. Discussões temáticas entre setores distintos seriam úteis (contrabando com lavagem de dinheiro, corrupção, etc.), para diagnóstico, entre outros. Isso traria um ganho crucial. Orientações conjuntas, trabalho conjunto, que facilitaria o processo. Entrevistado percebe tentativa de aproximação de algumas unidades centrais, o que é uma forma de integrar o conhecimento (outras seriam, por exemplo, cursos e capacitações afins). • Nas pontas isso é mais fácil pela maior proximidade entre os setores. Nos órgãos centrais isso é mais separado. Mineração tem interface com lavagem de dinheiro, por exemplo. Tb muita corrupção com fraudes em documentos relacionados a atividade de extração madeireira. Outra conexão forte da

	<p>unidade é com a (...), por conta da maior proximidade do entrevistado com a chefia respectiva, pois “passou por lá”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Combate ao crime na unidade que chefia é transversal, aproveitando várias outras áreas que, em geral, não estão preparadas para tanto. Muitos pedidos informais de ajuda. Tb muito observado que o setor é demandado por outras unidades centrais de forma direta, para opinar ou diligenciar, por conta das peculiaridades do setor, em razão de questões que não conseguem ser resolvidas pela unidade de origem. Descentralizadas de outras áreas também procuram o setor, que acaba fazendo um trabalho invisível mas que tem se tornado rotineiro (trabalho de apoio). Também há envolvimento com a atividade de inteligência, até por necessidade daquela área em obter apoio para suas próprias atividades.
<p>Em que medida a GCAI realizada por sua unidade se integra ao conhecimento útil para as ações respectivas, gerado por outras unidades e/ou parceiros externos integrantes ou não do sistema de segurança pública? Como avalia a importância de tais processos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relação externa é o "modo de ser" do setor. Não se pode prescindir disso. Relação é permanente, formal, informal, se dá a todo instante, e é fundamental. Contato muito intenso com polícias civis, diretamente ou via SENASP. Também muito contato com MP, entidades privadas, adidências de outros países. Relação tem a ver com o compartilhamento do conhecimento. Podemos aperfeiçoar o trabalho conjunto em alguns casos, mas a área é dinâmica e a questão da formalização tem que ser vista de modo adequado, para avaliação de resultados, melhores caminhos, etc. • Professores participam de capacitações externas (inclusive no exterior) para revisão de técnicas, conteúdos programáticos, etc. Compartilhamento de doutrina. Procuramos janelas de oportunidade para oferecer cursos. Há rotina de abertura de vagas para outras polícias nos cursos operacionais. Também se faz seleção de policiais que sirvam de multiplicadores, e nossos policiais vão rotineiramente para outros cursos de instituições no país. • Relação externa boa, mais próxima com uns que com outros, mas iniciando ou mantendo conversas para estreitamento dos laços. • Existe hoje um incentivo maior a operações integradas, inclusive por parte do Ministério da Justiça, passo fundamental para que as instituições atuem de modo conjunto com maior eficiência para a segurança pública. Percebe-se certa "reserva de mercado" de alguns sistemas para acesso apenas pelos órgãos que os criaram. PF tem acesso ao sistema (...) por determinação legal, mas nunca houve de fato o acesso permitido. Essa competição institucional atrapalha o processo de integração. Também há um conflito por invasão de atribuições, porque todos os órgãos querem promover

	<p>investigação criminal. Isso vem gerando afastamento e conflito institucional, dificultando inclusive a GC. Apesar da boa vontade e esforço, pelo visto, o processo ainda é dificultado. Nas descentralizadas há certa aproximação (pelo caráter pessoal mais que pelo institucional)</p> <ul style="list-style-type: none"> • A maior dificuldade está na aprendizagem organizacional da PF, entendida como uma base de conhecimentos mínimos que todos os policiais deveriam ter, e que se traduziria na prática em adoção de processos e execução de atividades funcionais de modo razoavelmente uniforme.
<p>Quais são as maiores dificuldades encontradas por sua unidade na GCAI respectivo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O conhecimento gerado por outras instituições (externo) depende diretamente da interação com aqueles que o criaram. Infelizmente, o serviço público é excessivamente fechado, e a troca de experiências fica restrita a seminários, congressos, força tarefa, e outras oportunidades de ação conjunta. No entanto, considero um conhecimento crítico, pois as investigações conduzidas pela PF, na sua maioria dependem de conhecimentos externos. • Às vezes o que falta é um sistema de integração. As bases produzem conhecimento, mas não possuem a visão de que há necessidade de transmissão disso para o órgão central. No geral, pela minha experiência, o conhecimento chega ao órgão central mas não chega para base. Conhecimento pode estar represado em ambas as pontas. Há que melhorar o fluxo das informações, e fazer isso de modo formal tb. • Apesar do grande apoio institucional da Direção-Geral e da DTI , a dificuldade, às vezes, está na falta de apoio do dirigente local em acreditar nos projetos. Falta cultura padronizada de gestão de processos. Há resistência dos primeiros usuários de sistemas que buscam inovar, pela própria mudança que estes trazem, e dificuldades ainda maiores com dirigentes mais antigos, que testemunharam falhas em tentativas anteriores de implantação desses sistemas. • A atual estrutura da unidade (pequena e sem recursos humanos), dada a sua importância no contexto da AI na PF, prejudica muito a GC respectiva. No órgão central, há um problema de "privilegio" ou maior valorização para área de imigração e gestão de pessoas, em detrimento da atividade de polícia judiciária, que é (ou deveria ser) a prioritária do órgão. • Falta de efetivo e estrutura da unidade, o que poderia melhorar em muito a GCAI, pois mais recursos permitiriam trabalhar melhor o conhecimento relacionado a cada área específica de criminalidade com a qual se trabalha.

	<ul style="list-style-type: none"> • Enxergo como importante a gestão central da capacitação nas descentralizadas. O Gestor descentralizado não tem noção do que é mais importante, porque não acessa os dados respectivos. Enxerga a distribuição dos recursos de capacitação de modo centralizado como tendente a corrigir desigualdades. Hoje o gestor da ponta pode capacitar com excelência mas sem foco. Gestor local tem as próprias convicções. A GCAI depende da proatividade do gestor. • Certamente a questão estrutural, em nível central e também em nível descentralizado. Não há espelhamento das descentralizadas, que dificulta muito o trabalho respectivo. Há que se trabalhar com diferentes unidades, o que faz com que o conhecimento se perca nas pontas.
<p>Como o(a) sr.(a) avalia o nível de integração e compartilhamento de conhecimento da atividade investigativa em nível interno (PF) e externo (parceiros integrantes ou não do sistema de segurança pública)? Quais seriam os aspectos positivos e negativos neste contexto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PF é um órgão muito fechado. De modo sistêmico, a integração interna é ruim. Individualmente é boa, em casos especiais conforme demanda. Existe intenção dos dirigentes para integrar, mas as dificuldades se sobrepõem. Problemas resolvidos sem metodologia, "localmente", não pensados de modo sistêmico. "Necessidade <i>versus</i> Tempo" - timing apressado atrapalha a solução institucional. No nível externo a integração é muito baixa, e a PF mais fechada ainda: existe desconfiança sobre o uso, pelos outros, do conhecimento compartilhado. TI poderia facilitar o processo, por fornecer meios auditáveis de compartilhamento/integração. • Internamente o sistema é muito bom, com disponibilização de ferramentas eletrônicas muito bem integrados para fins de consulta interna (bancos específicos ou de busca sistêmica). No cenário externo há muita prospecção de bases de outros órgãos, e busca para agregá-los para a PF. A DIP, por norma, centraliza a aquisição de sistemas de interesse da PF. • Acho que essa integração ainda é muito falha, principalmente no âmbito interno, precisando melhorar. Feita de forma manual, a partir de conhecimento específico de colegas. Não tem sistema para consulta específica. No nível mais amplo de segurança pública, é praticamente inexistente. As polícias e os sistemas não se conversam. Internacionalmente, está se tentando o desenvolvimento de um sistema específico para a área de atuação da unidade. • Nível de compartilhamento é bem raso, não efetivo das informações tanto dos parceiros públicos quanto das entidades privadas. Quanto a estas, há certo afastamento por questões conceituais, ideológicas, que permitem o recebimento de informações nossas por eles, apenas. A informação que vem deles é escassa e não vista com bons olhos pela PF. Não há incentivo institucional para isso, ao

	<p>menos no âmbito da unidade gerenciada pelo entrevistado. Se isso acontecesse, seria positivo, tendo em vista o contexto global da segurança pública. Por vezes há proibição e “embarreamento” por parte da PF para que isso aconteça.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nível muito fraco, baseado na experiência do entrevistado no trabalho em unidades descentralizadas. Falta processo de troca de informações entre unidades. “PALAS para uma coisa, outro para outra...muitos sistemas que não se falam ou são gerenciados por unidades diferentes. Onde inserir determinada operação? Vem informação de arremesso de droga: insere no palas, comunica o GISE, SADIP, CGPRE, DRCOR, NIP?” Há que ter definição de fluxo da informação. No âmbito externo, deveria haver uma espécie de Centro de comando e controle integrado nas delegacias de ponta, para trato das informações, aos moldes do que aconteceu nas eleições. Isso traria protagonismo para a PF na segurança pública. • Cooperação é incipiente ainda. Muita desconfiança das outras instituições, mas de outra parte elas precisam se aprimorar. Não dá para confiar em todas elas, infelizmente. Compartilhamento é mais rígido ainda. As pessoas não querem compartilhar conhecimento. Atividade meio acaba virando atividade fim, em que fazer conhecimento acaba virando um fim em si próprio, sem que as pessoas se deem conta de que isso precisa ser usado para servir a sociedade. É algo que precisa ser muito pensado e trabalhado para dar resultados. Não é fácil trabalhar com outras instituições. • Considero fragmentado nos dois casos, porém em menor grau no âmbito interno. Não temos GC internamente e também não dispomos de uma GC intersetorial, ou interorganizacional. No entanto, algumas experiências têm apontado para uma razoável solução, e cito como exemplo o Projeto Tentáculos decorrente de convênio firmado entre a PF e a Caixa Econômica Federal. Seu protocolo de execução prevê o compartilhamento de conhecimentos e experiências para o combate ao crime, e vem angariando bons resultados. O mais importante é que a formalização da cooperação trouxe uma agenda comum de combate ao crime.
<p>Em sua opinião, qual o papel da GCAI nos processos de aprendizagem organizacional e inovação?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do Conhecimento bem feita permite traçar objetivos, fazer correções de rumo. Inerente à melhoria qualitativa do trabalho desempenhado. Área do entrevistado, por exemplo, tem pesquisas permanentes em todo o mundo, com volume enorme de dados que necessitam de organização. • Ajudou, por exemplo, a criar uma matriz dos fundamentos da formação desejada para os policiais, a fim de estabelecer uma lógica do que se quer, aproveitando-se as boas práticas, com

	<p>revisão das mesmas, capacitação continuada, estudo comparado, e depois a "devolução do conhecimento".</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inovação é "solução de problemas": pressupõe que se conheçam os problemas para oferecer soluções respectivas. Boa GC traz boa visão para solução de problemas, inclusive na AI. • Objetivos institucionais de redução de criminalidade e capacitação do efetivo estão alinhados no mapa estratégico da PF. Na prática isso se traduz na produção de cursos, manuais, roteiros de investigação e utilização de sistemas de inteligência e investigação. • Sem dúvida, importante. A PF passou por esse processo após o período das "grandes operações", algumas das quais foram anuladas, e esse conhecimento acabou trazendo a melhoria de processos internos, para que não se repetissem os erros. Ajustes internos orientaram melhor a gestão desses dados e conhecimento. • Vejo evolução constante da PF na GCAI. Há 13 anos quem fazia isso eram os Núcleos de Inteligência Policial. Hoje os órgãos centrais de polícia judiciária têm preocupação acentuada com isso, o que tem gerado grandes avanços para a PF. Com a adequada GCAI, deixando de lado o conhecimento tácito, e com incentivo ao compartilhamento do conhecimento em nível institucional, só virão bons resultados para a PF, ainda mais considerando o aumento exponencial de operações especiais de polícia judiciária, face à redução do efetivo. • Evitaria a solução de continuidade, que é comum no serviço público. Essa a principal vantagem da GC. • A qualidade que vira um defeito: a compartimentação. PF sempre ficou muito travada com essa coisa de compartimentação. Difícil é trabalhar a compartimentação (cultura de não perguntar e não divulgar), mas isso acaba gerando dificuldade no fluxo. Há que se aprender como garantir que o bom fluxo e a compartimentação sejam encarados com naturalidade, permitindo uma melhor GCAI. • Essencial. Através de um eficaz sistema de GC a PF poderá disciplinar e aplicar intencionalmente processos de aprendizagem que refletirão na aprendizagem organizacional. A ideia seria dar transparência ao conhecimento de modo a torna-lo acessível a todos os interessados, ao mesmo tempo desenvolvendo uma cultura de colaboração e sistemas eficazes de engajamento. Assim, a inovação tornar-se-ia uma constante na atividade investigativa.
--	---

<p>Como o(a) sr.(a) analisa o ambiente organizacional da PF em termos de adequação para o desenvolvimento de estratégias de GCAI? Existe receptividade por parte dos policiais? O preparo técnico dos policiais é adequado para lidar com questões relacionadas a GCAI? Detalhar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O ambiente é um pouco hostil, portanto, pouco adequado ao desenvolvimento de estratégias de GC. Em parte, a hierarquia atua como inibidor da circulação do conhecimento, sendo interessante separar questões estritamente funcionais, com os processos de aprendizagem. Destaco também a confiança, seja do conhecimento, seja aquela advinda da relação entre os colegas. Digo que a confiança é o vínculo psicológico em que as partes interessadas creem que um não irá explorar as vulnerabilidades do outro. E mais importante, a cultura atuar como fator primordial na GC. Talvez a cultura seja o fator mais difícil de mudar, e depende de bases ainda não aplicadas na PF, como a gestão por competência, regras de engajamento, sistemas de incentivo, etc. • Na minha unidade, especificamente, o momento é ideal para melhorar as parcerias e gestão compartilhada de conhecimento, até por conta do aumento da criminalidade organizada. Governo e sociedade tomaram ciência de que é preciso combater o crime organizado de modo estruturado, e isso gera um sentimento de que os órgãos de segurança pública precisam se juntar e trabalhar juntos para vencer essa guerra. Se as pessoas estão preparadas ou não para isso, vai se ver no dia a dia do trabalho conjunto. Vai depender muito das instituições se adaptarem à metodologia de trabalho conjunto. as organizações criminosas são nacionais, e por isso há que se expandir esse modo de trabalho. Facções dominando presídios e crime organizado. O Estado precisa se organizar. Os trabalhos são pontuais, mas esse trabalho não vai render frutos para a sociedade, e por isso quem faz isso está buscando parcerias, pois se deram conta disso. • Novas gerações <i>milenials</i> e Y compõem massivamente a PF atualmente, e já vêm com doutrina de vida aberta para essa realidade, de que a GC é indispensável para as nossas atividades. Outras gerações mais antigas vêm tentando se adaptar a essa nova realidade, em que a fonte humana não é a principal detentora do conhecimento, em termos quase absolutos. Informação deve estar centralizada no gestor do conhecimento. Vejo evolução do nosso efetivo e as novas entradas de policiais com esse perfil deverão trazer uma mudança. Antes o conhecimento era só centralizado na inteligência, com pessoas capitalizando isso para si, muitas vezes. Não havia nenhuma GC em unidades operativas, e hoje isso acontece até por determinação do órgão central. Preocupação com dados estatísticos veio nesse processo, durante os anos 2000. PF cada vez mais preocupada em quantificar suas ações em várias esferas, a fim de que o gestor possa ter ideia das diretrizes a serem adotadas em termos estratégicos. • Muita receptividade, ambiente propício, mas muitos projetos
--	---

	<p>paralelos na área de GC estão sendo feitos, e é preciso ter mais foco e definição de prioridades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Essa é uma questão prioritária hoje para a PF. • No geral as pessoas não têm consciência disso, o que tem a ver com a falta de comunicação. Isso é algo recente. As pessoas sabem talvez por instinto, mas falta um amadurecimento da PF como um todo neste sentido. • PF tem um trabalho específico de busca de diagnóstico (DIAGNÓSTICO para MELHORIA DA GESTÃO), realizado pela CGE junto às unidades centrais e descentralizadas. Um dos eixos está na questão do fluxo informacional, que tem a ver com gestão do conhecimento, o que demonstra a preocupação do órgão com as questões relacionadas. • Existe abertura e receptividade. Cultura organizacional é dificultador. Falta iniciativa específica nesse sentido. "Não está no horizonte dos gestores". A sensibilização seria "fácil", porque o tema é "óbvio", mas implantar de modo transversal seria o mais complexo. • "Maturidade está vindo".
<p>Em que medida os cursos de capacitação/aperfeiçoamento e os encontros temáticos de operadores/gestores auxiliam ou poderiam auxiliar o processo de GCAI?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cada unidade tem que ter a sua memória, de modo que os policiais possam ter conhecimento disso. O Papel da ANP é fundamental nesse processo, devendo servir como repositório para tanto. • Auxilia também a uniformizar a GC. • Capacitação e encontros temáticos são fundamentais pela aproximação interpessoal, e por fomentar doutrina uniforme para atuação. • Grande mérito dos encontros temáticos é aproximar as pessoas, troca de experiências e busca de soluções conjuntas. • Fundamentais para difusão do conhecimento e treinamento dos policiais da ponta para que saibam como tudo funciona e tenham atuação melhor. • Tratam-se de métodos de aprendizagem e devem somar-se a outros. No entanto, os exemplos citados não ocorrem diariamente, nem são oportunizados a todos os policiais. "Pessoalmente, prefiro e acredito que geram mais resultado os métodos de aprendizagem no trabalho, ou seja, aqueles de fácil acesso ao policial, como as comunidades de prática, consultas a especialistas, coaching, mentoring, etc."

<p>Em que medidas os sistemas de tecnologia atualmente existentes e/ou em desenvolvimento na PF podem auxiliar a GCAI?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os sistemas de tecnologia devem apoiar os processos investigativos, de modo a agregar valor ao resultado final. Atualmente os sistemas são defasados, como o SISCART. • Crédito aos sistemas de tecnologia nossa maior capacidade, como o CINTEPOL, ATLAS e a Base Nacional de Fraudes Bancárias Eletrônicas – BNFBE, do Projeto Tentáculos, os quais são sistemas de <i>data warehouse</i>, ou seja, ferramentas de convergência e análise de vínculos de convergência. Talvez o EPOL possa superar essa enorme deficiência do SISCART. Aos poucos o nível estratégico da PF se dá conta de que seu papel está em fornecer bons sistemas e grande massa de informação que subsidiem as investigações. Na prática, isso abrevia etapas da investigação policial, tornando-a mais célere. • O que atrapalha é a falta de sistemas de TI. Não se pega organização criminosa sem mancha criminal, tratando tais crimes no varejo. Luta para conseguir as bases de dados das secretarias de segurança dos Estados. Vamos pedir ao Ministério da Justiça e Segurança Pública para "forçar" isso com os Estados. Mesmo nossas bases da PF não inserem bem os dados no sistema. Há que se mudar o SISCART e o EPOL para que o dado seja colhido com mais qualidade. • TI tem que ser vista como um meio e não como um fim em si mesmo. Entender os problemas para achar as soluções. Focar no problema, pois assim fica como um meio. Já está em andamento esse processo. • A evolução do setor de TI ao longo do tempo já demonstra a enorme relevância disso para a GCAI, entre outros. • Esses sistemas são fundamentais. Não se faz GC decente sem os sistemas como base para isso. Sem isso as informações se perdem. TI serve também para que se consiga ter uma fonte comum de informações. • Do pouco que conhece, o EPOL vai ser um divisor de águas para a melhoria da qualidade das investigações. "Acumular conhecimento e fazer seleção adequada". • Fundamental, pela importância dos sistemas eletrônicos. As regras do negócio de cada sistema já são uma forma de GCAI. • É preciso fazer com que todos os dados possam ser "organizados para consumo fácil, inter-relacionais", passíveis inclusive de análise automatizada (BI).
---	--

<p>Como o(a) sr.(a) analisa o papel dos gestores de maior nível hierárquico no fomento de uma cultura organizacional e de ações efetivas de GCAI?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Papel do gestor é fundamental. Consolidação de cultura precisa do patrocínio do Diretor-Geral. Maioria dos gestores da PF valoriza a necessidade de GCAI, que se expressa na preocupação com a integração e o compartilhamento. • Receptividade da alta gestão é boa, com resistências de alguma parte. "Que seja uma questão institucional" é o mote principal (o que falta, por assim dizer). Estamos caminhando para achar uma forma de colocar isso em prática. • Papel essencial. GCAI depende em tudo da postura da alta gestão. É o tipo de matéria que tem que vir "de cima pra baixo". "Se o chefe não cobra o uso da metodologia específica para o desenvolvimento de "projetos", o servidor também não usa, porque acha que isso "engessa". Definir prioridades, quais são os projetos respectivos e todo o desenvolvimento disso. Atualmente existe uma mistura de gestores em relação a isso, com graus diferenciados de preocupação. Vai muito do perfil do diretor da área ou do superintendente. Isso poderia ser reforçado com uma política institucional específica. • Questão de priorização. Sabe-se das influências que a alta gestão sofre para priorizar muitas coisas, mas a GCAI deve ser priorizada. Pessoas dedicadas, capacitação, institucionalização da cultura. Passa por comunicação interna, que é um dos grandes problemas da PF, e que deve ser feita de modo permanente. Não dá para as unidades centrais terem canal de comunicação com todos os parceiros, sem ter estrutura completa no órgão para lidar com isso. • Papel fundamental para o direcionamento da instituição. Se a GC foi traçada como diretriz, todos os setores devem estar alinhados para cumprir isso, com a adequada gestão das informações, sob pena de perda da eficiência. Isso vai acontecer mais cedo ou mais tarde. Agora, a capacidade da PF de se realinhar é outra questão, que vai mais das bases e capacidade de resposta institucional para essas questões. A PF não pode perder a capacidade de alinhamento, devendo melhorar no tempo de resposta dada a partir da transmissão do conhecimento. • A PF precisa ser hierarquizada, ter padrões. Curso de formação para que o aluno assimile o procedimento operacional padrão, entre outras coisas. • No âmbito dos órgãos centrais, isso é um dos papéis-chave, e o processo caminha razoavelmente bem. Falta, no entanto, a definição das prioridades, em especial pela escassez dos recursos humanos.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • O foco, de forma macro, estaria nas atribuições típicas do órgão (Exemplo: projetos de DGP não poderiam ser prioritários em relação a quaisquer outros da DICOR). “Hoje se faz uma GCAI a ponto de subsidiar a ação das pontas? se a resposta é ‘não’ ou “mais ou menos”, o foco está equivocado. Hoje acho que não se faz isso” (vide a fila de prioridades do comitê gestor de TI). • Sem atuação coordenada do alto escalão da PF na obrigatoriedade de implementação de GC, sem esse envolvimento, a evolução vai se dar de modo muito lento. O Diretor-Geral deve pensar em nível estratégico, e por isso pensar em GC. Papel dos gestores é fundamental. • Papel da alta gestão é exigir das unidades subordinadas os planejamentos e cobrar sua execução. A alta gestão tem que ter seu próprio planejamento. • Analisa de forma positiva, neste momento, com o direcionamento para as atividades de cooperação entre as instituições. Do mesmo jeito que não se combate criminalidade de modo individual, é preciso ter cooperação, mesmo que algumas instituições não sejam tão confiáveis. • Fundamental, pois são os patrocinadores da GCAI. A liderança é crítica em qualquer setor da PF e não seria diferente na GCAI.
<p>Como o(a) sr.(a) analisa seu próprio papel de liderança no fomento de uma cultura organizacional e de ações efetivas de GCAI?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amadureci muito quanto a isso. Não gosto de me enxergar como líder, talvez fosse mais fácil ser apenas um chefe. Mas quando assumi o (...) decidi adotar posturas de liderança, a começar com a capacidade de influência, mais que a hierarquia. Em meu primeiro contato com a nova equipe disse que todos tinham autonomia ao exercício de suas funções, e que a nossa relação seria mais de confiança que hierárquica. Trabalho muito a interação entre a equipe, e procuro ser um moderador em redes sociais, conduzindo diálogos e trabalhando o conhecimento latente das conversas. A prioridade número um é a aprendizagem. Estamos sempre em busca de maior eficiência, de conhecimentos mais especializados, novas abordagens. Acabou se tornando um fator de engajamento para manter a energia do dia a dia. • Existe muita falha no fluxo das informações. O conhecimento está restrito em alguma área, não chega ao órgão central e por isso não é replicado para quem deveria. É preciso criar um meio de gerenciar melhor esse fluxo, e essa é uma das principais funções minha unidade. • Me preocupo muito, pois já via que a GC, em outro setor que chefei, era “zero”, e que era muito importante a visão

	<p>estratégica do gestor com base em dados. Isso é muito importante para a segurança pública em geral, dado o contexto da criminalidade violenta existente no país. Os gestores devem obrigatoriamente passar pelos órgãos centrais, a fim de adquirir a visão da importância da GC para o desenvolvimento da PF. Busco fomentar de modo intensivo o conhecimento sobre todas as áreas de ação da minha unidade, para com isso auxiliar gestores e unidades da ponta em todos os níveis. (Ser líder) “Não é o sobre o que eu quero, é sobre o que o setor precisa para desenvolver seu trabalho”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistado acha que não deveria ser o responsável pela função que exerce, pois não tem o conhecimento técnico específico nem a vivência de PF que julga necessários. Solução: estudar e chamar as pessoas para participar do processo. • Papel central de sua atuação como gestor, primordial função de uma unidade central. Tb entende que deve atuar como articulador para enxergar as necessidades de melhor GC, sempre visando o apoio às atividades da ponta. Papel difícil de ser feito. • Papel é de suporte, de oferecimento e manutenção de meios para que a GC se desenvolva, principalmente a difusão do conteúdo das áreas de investigação, e para a manutenção do ambiente para que se desenvolvam "comunidades temáticas". • Tenta fazer sempre esse processo, tendo em vista áreas previamente atuadas. Por não haver uma cultura muito clara, existe certa resistência à implantação de processos e rotinas, algo que se pretende superar com o tempo. A orientação é pessoal, de doutrina, mas há espaço para reforço institucional, para fomento da cultura. • De vários focos, entende que a premissa de todas as melhorias para a GCAI é a melhor estruturação do seu setor, o que tem sido a prioridade absoluta da sua gestão. De pouco adianta ficar uma boa unidade central, sem reflexo nas pontas. Outros fatores podem interferir no sucesso. Exemplo dos outros órgãos da PF: tem descentralizadas, mas falta comunicação entre elas. Estrutura é premissa, mas depois tem que ter comunicação, principalmente. Prestigiar as pontas. "A gente não parte do zero, parte do negativo para recuperar muito tempo perdido nessa relação." • Papel fundamental. Integrar as outras unidades, conscientizar para a necessidade de ter GC em todos os níveis.
OUTRAS	<ul style="list-style-type: none"> • Tentar trazer para o institucional o conhecimento tácito. TI pode facilitar isso. O que se busca, mesmo que de forma não

	consciente, tem muita relação com a GCAI. TI e GCAI têm que estar 100% conectados.
--	--

Fonte: Pesquisa do autor.

Durante as entrevistas, foram percebidos diferentes níveis de familiaridade e sensibilização das lideranças para com o tema da GCAI. Do mesmo modo, e a partir do que estimulado pela sequência de perguntas e pela própria interação com o entrevistador, verificaram-se concordâncias relevantes, mas também discrepâncias de pensamento sobre alguns dos temas colocados para análise e posicionamento.

Foi observado que, em certa medida, as lideranças de maior nível hierárquico assumem uma postura de defesa e justificação das ações estratégicos da instituição para o tema, embora mantendo viés crítico quanto às necessidades de incremento em diversas esferas. Já as lideranças de segundo e, particularmente, terceiro escalão, tendem a ser mais enfáticas na expressão de opiniões acerca de problemas e dificuldades enfrentadas no trato das questões abordadas.

A partir das respostas fornecidas procuramos resumir aquilo que pode ser caracterizado, a nosso ver, como o “entendimento médio” das lideranças entrevistadas sobre cada um dos tópicos abordados, conforme quadro a seguir:

Quadro 16: Entendimento médio das lideranças sobre tópicos das entrevistas.

TÓPICOS ABORDADOS	ENTENDIMENTO MÉDIO DAS LIDERANÇAS
Entendimento pessoal sobre GCAI.	Concordância quanto a aspectos essenciais do processo de conhecimento.
Relevância da GCAI para a segurança pública.	Concordância enfática quanto à importância. Otimização de recursos, trabalho focado e melhores resultados para a segurança pública e para a sociedade.
Relevância da GCAI para a PF.	Assim como é importante para a segurança pública, é para a PF. melhor performance, inovação, aprendizagem e capacidade de resolução de problemas.
Contribuição da GCAI na PF para a segurança pública.	PF deve participar com seu conhecimento em ações que sirvam à segurança pública em geral, aumentando a efetividade e eficácia em prol da sociedade.
Preocupação institucional estratégica da PF para com a GCAI.	Preocupação existe, mas não é sistêmica. Os gestores percebem a relevância e há iniciativas até antigas, mas que não parecem estar devidamente ordenadas.
Orientações gerais estratégicas da PF	Apesar das orientações formais estabelecidas e incentivos

(valor, missão e objetivos institucionais) voltadas para a GCAI? Análise da prática de tais orientações.	informais a ações de GCAI, na prática a implementação ainda carece de ações mais concretas.
Aspectos estratégicos da GCAI mais relevantes para a PF.	Melhor definição da política de GC. Uniformização de bases de dados, sistemas e procedimentos; melhor compartilhamento entre órgãos centrais e descentralizados; aprendizagem.
Papel estratégico, tático e operacional da GCAI na unidade do entrevistado.	Reconhecimento da importância, com papel mais estratégico de trato de informações e repasse para as bases. Interação para busca de parcerias com outros órgãos.
Administração da GCAI na unidade chefiada pelo entrevistado.	Uso compartilhado de plataformas tecnológicas, maior estruturação de serviços de análise de dados e realização de encontros temáticos.
Realização de processos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e/ou aplicação de conhecimento relevante na unidade do entrevistado (relação com a atividade investigativa).	Tentativas de ação proativa para a realização de análises estratégicas que sirvam às ações realizadas pelas bases. Conhecimento dado como “solto”, e esforços não conjuntos para agregar dados e informações relevantes.
Integração da GCAI da unidade do entrevistado com a de outras unidades na PF.	Não está sistematizada, e carece ainda de muitas melhorias em diversos níveis.
Maiores dificuldades encontradas pela unidade do entrevistado na GCAI respectiva?	Falta de sistemas de integração, resistência de gestores e possíveis parceiros, ausência de estrutura nas unidades, entre outros.
Integração e importância da GCAI realizada pela unidade do entrevistado ao conhecimento útil para as ações respectivas, gerado por outras unidades e/ou parceiros externos integrantes ou não do sistema de segurança pública.	Considerada fundamental, encontra muitas dificuldades sob diversos aspectos, como a falta de estrutura, resistência cultural, ausência de sistematização para troca de informações e dados, entre outros.
Nível de integração e compartilhamento de conhecimento da atividade investigativa em nível interno (PF) e externo (parceiros integrantes ou não do sistema de segurança pública). Aspectos positivos e negativos.	Apesar da disponibilização de sistemas, o compartilhamento é considerado muito fraco ou ruim tanto no nível interno quanto externo, por ausência de ações mais contundentes e muita resistência gerada pela cultura organizacional de variadas formas.
Papel da GCAI nos processos de aprendizagem organizacional e inovação.	Apesar de problemas pontuais detectados, a GCAI é fundamental em tais processos, e a PF tem evoluído nos dois aspectos.

Adequação do ambiente organizacional da PF para o desenvolvimento de estratégias de GCAI.	Existe receptividade e algumas iniciativas podem ser levadas adiante de forma mais assertiva. Cultura organizacional é grande barreira, que pode ser superada com nova geração de policiais e melhor estruturação sistêmica.
Auxílio dos cursos de capacitação/aperfeiçoamento e dos encontros temáticos de operadores/gestores ao processo de GCAI.	Possuem grande relevância para a GCAI, mas devem ter frequência mais regulada, aumentando-se as oportunidades de participação e garantindo-se o melhor acesso aos materiais e conclusões respectivos.
Auxílio dos sistemas de tecnologia atualmente existentes e/ou em desenvolvimento na PF para a GCAI.	Papel essencial. Necessidade de mais bases externas e maior estruturação para apoio qualificado às atividades de investigação.
Papel dos gestores de maior nível hierárquico no fomento de uma cultura organizacional e de ações efetivas de GCAI.	Papel fundamental, sem o qual o sistema de GCAI não será melhor estruturado e colocado em funcionamento, de modo a gerar todos os benefícios potenciais.
Papel de liderança do entrevistado no fomento de uma cultura organizacional e de ações efetivas de GCAI.	Não há visão clara e uniforme das lideranças a respeito de seu papel.

Fonte: Pesquisa do autor.

Por óbvio, o resumo acima não reflete nuances importantes contidas nas respostas fornecidas pelos entrevistados, que, no entanto, podem ser observadas em maior medida no quadro anterior (15). Nesse contexto, uma vez ultrapassados os marcos de registro e análise dos objetivos estratégicos e viabilizadores da GCAI, deve-se aprofundar a discussão sobre os demais elementos previstos pelo MGCA, buscando o atingimento dos objetivos deste trabalho.

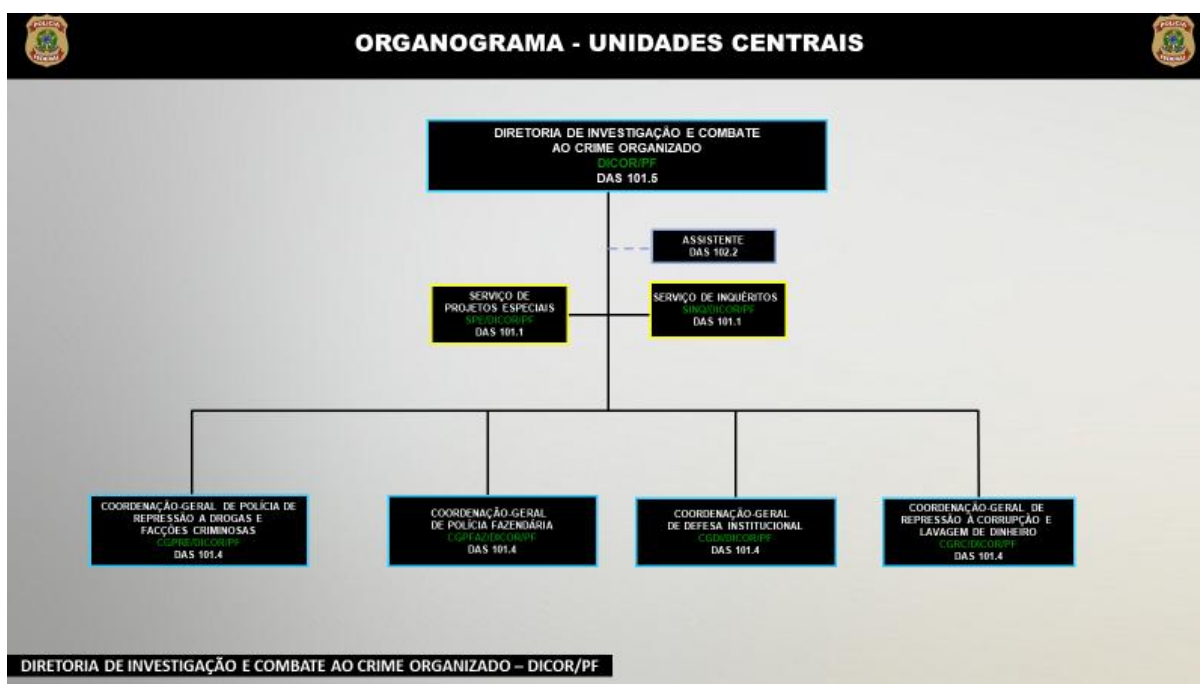
6.2 Processo de GCAI e Ciclo KDCA

Apesar da regulamentação formal da GC em nível estratégico – com as ressalvas anteriormente mencionadas -, fato é que a falta de estruturação orgânica concreta da mesma na PF afeta, por consequência, a atividades investigativas e os resultados daí advindos para os “clientes finais”, quais sejam ela própria, os cidadãos, os usuários e demais partes interessadas.

A DICOR é responsável pelo gerenciamento das atividades investigativas em nível nacional, contando para tanto com quatro coordenações-gerais, que congregam praticamente

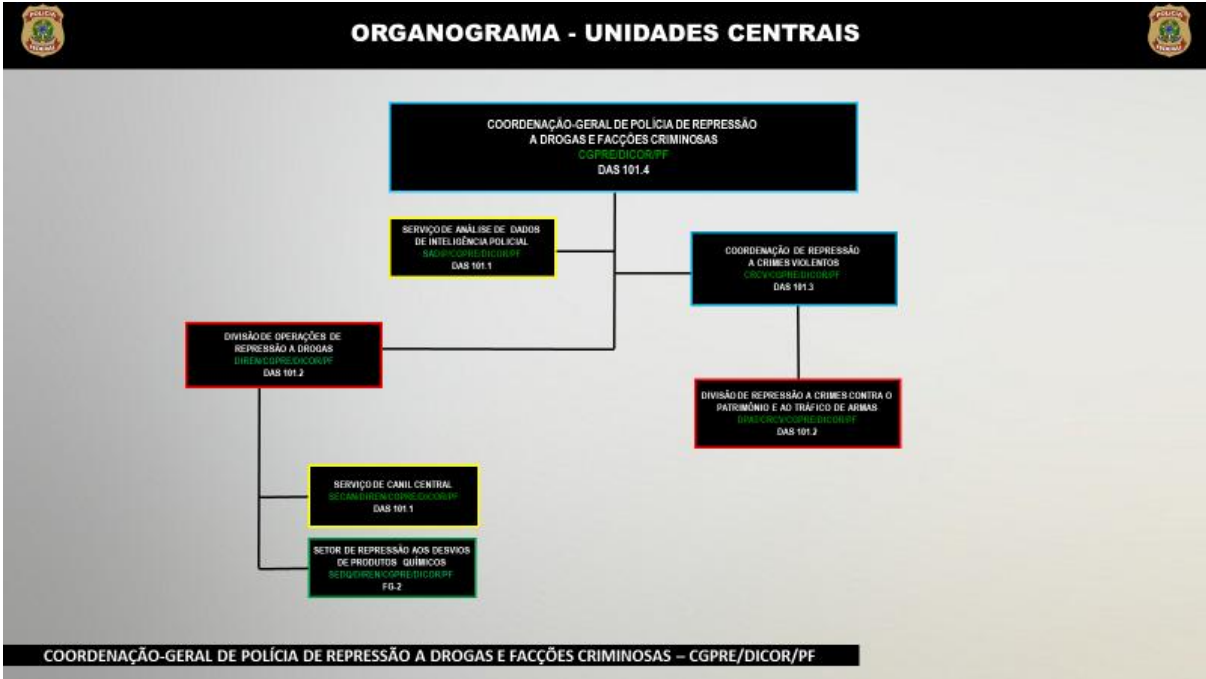
todas as áreas envolvidas com ações de apuração de crimes da Instituição, conforme se vê nas seguintes figuras que detalham o organograma daquela diretoria:

Figura 11: Organograma DICOR.



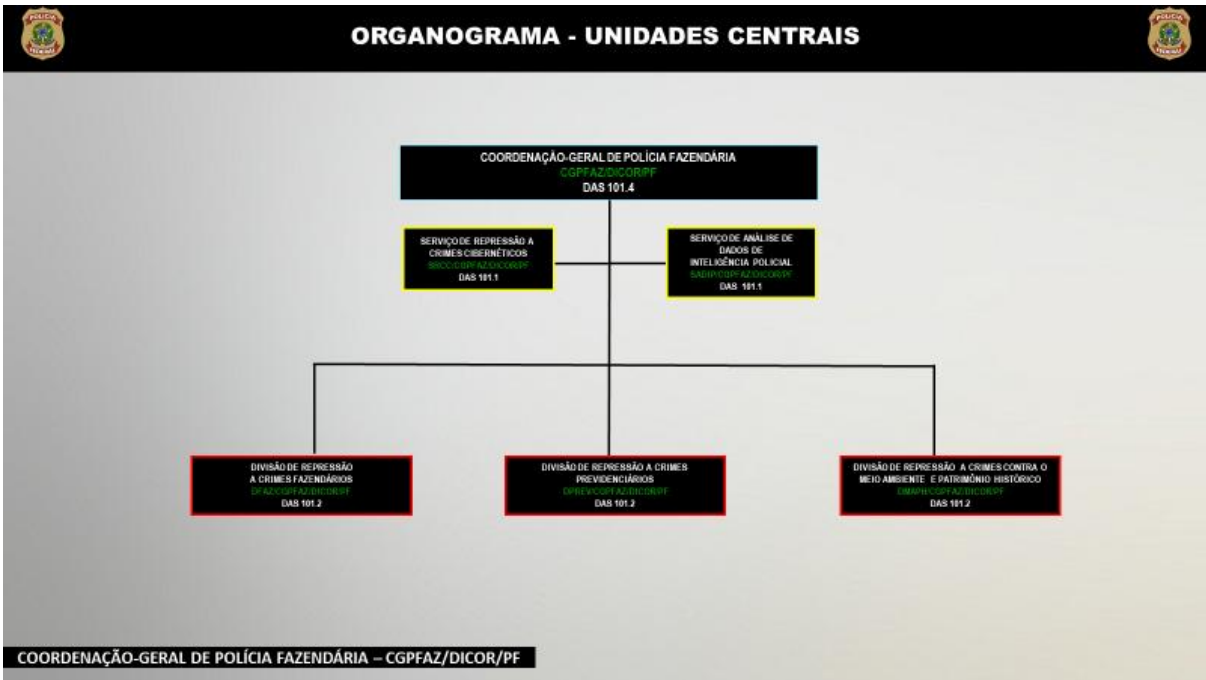
Fonte: <https://intranet.dpf.gov.br/institucional/organograma.pdf/>

Figura 12: Organograma CGPRE/DICOR.



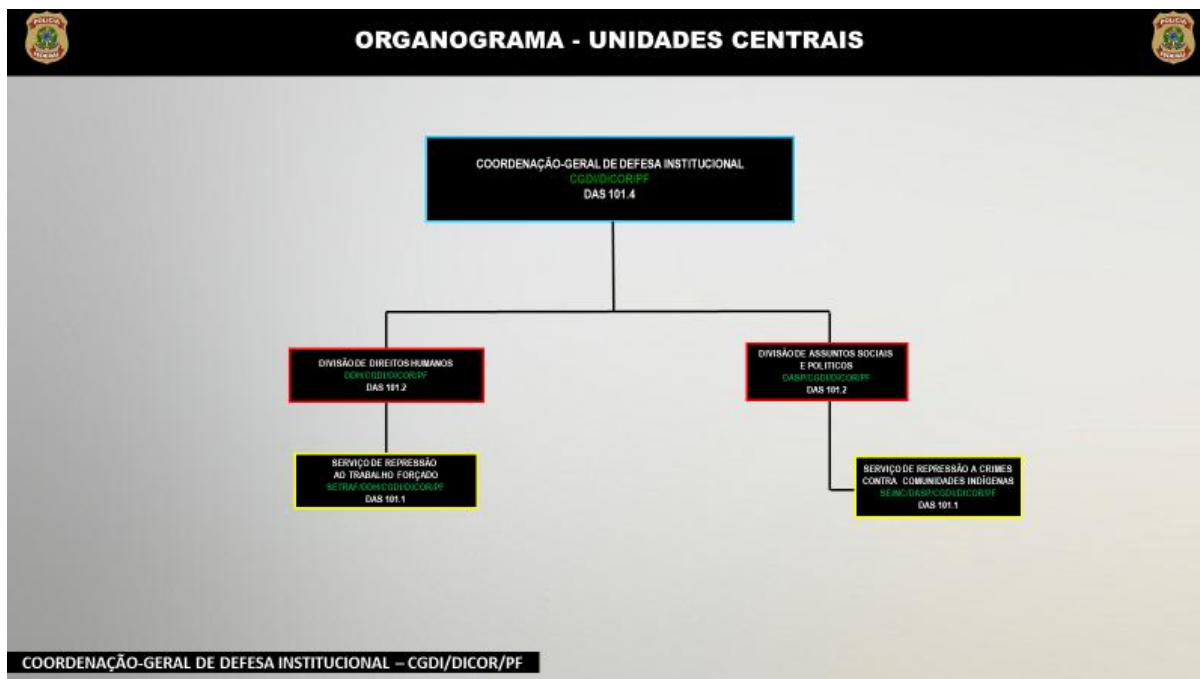
Fonte: <https://intranet.dpf.gov.br/institucional/organograma.pdf/>

Figura 13: Organograma CGPFAZ/DICOR.



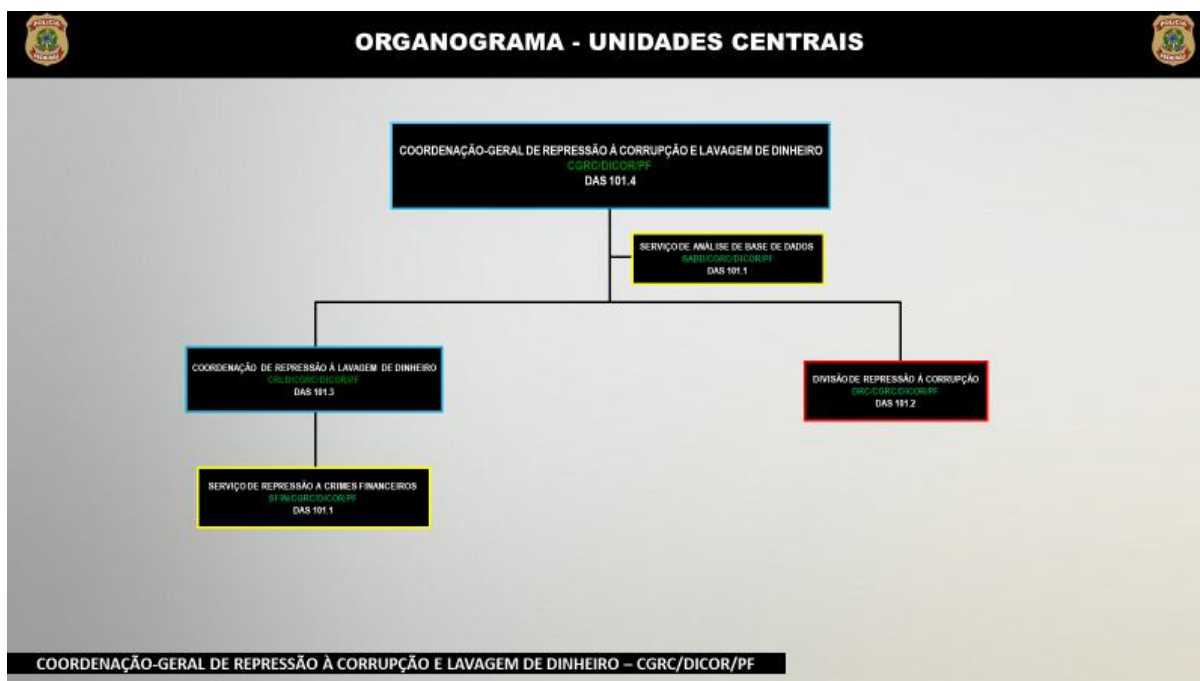
Fonte: <https://intranet.dpf.gov.br/institucional/organograma.pdf/>

Figura 14: Organograma CGDI/DICOR.



Fonte: <https://intranet.dpf.gov.br/institucional/organograma.pdf/>

Figura 15: Organograma CGRC/DICOR.



Fonte: <https://intranet.dpf.gov.br/institucional/organograma.pdf/>

A simples observação dos nomes das unidades já dá ideia da dimensão do fenômeno criminal abrangido pela atividade investigativa da PF, e da quantidade de dados e informações passíveis de processamento tanto em nível interno quanto externo, em prol de maiores eficiência e eficácia na prestação dos serviços respectivos.

Como visto, o processo de conhecimento, no formato previsto pelo MGCA, tem em vista as ações primárias de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

Apesar de tantas bases de dados e sistemas agregados, as coordenações-gerais vinculadas à DICOR – e mesmo os setores de outras Diretorias que, também têm atuação vinculada às atividades investigativas – dificilmente operam a partir de diagnósticos estratégicos sobre a criminalidade que têm como alvo.

Na medida em que o passo fundamental do processo de GC é identificar o conhecimento crítico para o desenvolvimento das competências essenciais, a pesquisa pode identificar inúmeras dificuldades das coordenações-gerais da DICOR em preencher lacunas no mapeamento dos fenômenos criminais cuja repressão lhes é afeta.

Não existe uma diretriz institucional clara para o planejamento das ações de polícia judiciária e afins, eis que não há, do mesmo modo, modelo específico para a elaboração de diagnósticos estratégicos que tenham por base o conhecimento institucionalmente processado.

A falta de procedimentos uniformes para todas as etapas do processo de conhecimento faz com que haja, nas unidades de coordenação, diferentes estágios de percepção da importância e, mais que isso, de ações concretas para o estabelecimento de diretrizes de trabalho efetivamente embasadas em algo mais que empirismo e/ou voluntarismo, ou seja, em dados, informações e conhecimento tratados adequadamente.

Em geral, a partir dos casos estudados, algumas ressalvas críticas devem ser apontadas:

- A emergência dos problemas cotidianos e a falta de efetivo adequado (numérica e qualitativamente, para o trabalho específico proposto) dificultam o estabelecimento de ações relacionadas ao processo de conhecimento;
- Não existe, em geral, priorização de ações a partir de diagnósticos estratégicos específicos em níveis nacional, estadual, regional ou local, e isso em grande parte integra a cultura organizacional da PF;

- A PF não costuma adotar, entre outros, planejamentos de investigação com base em análise criminal estratégica, a qual é realizada quase tão somente no âmbito da DIP, de modo esparso e com finalidade precípua de assessoramento à Direção-Geral. Como visto, apesar das tentativas de diferenciação interna entre as atividades de inteligência policial e investigação criminal, defende-se aqui que há muito mais em comum entre ambas, e que tal separação acaba por prejudicar a criação de planejamentos mais qualificados no âmbito da DICOR e suas unidades diretamente subordinadas;
- Atribuições relevantes relacionadas com investigações criminais estão “espalhadas” também pela DIP, DIREX, COGER e até DITEC, sem que o conhecimento derivado das atividades respectivas esteja sistemicamente ordenado, de modo a ser aproveitado nos diagnósticos e planejamentos respectivos;
- As chefias são constantemente trocadas, sem que exista uma política de armazenamento e repasse do conhecimento. Também não existe política permanente de treinamento de lideranças de todos os níveis com foco em gestão estratégica;
- As unidades centrais de coordenação da atividade investigativa têm pouca ou nenhuma influência no estabelecimento de planejamentos e prioridades de ação, ou sobre eventuais políticas de enfrentamento à criminalidade, levadas a efeito pelas descentralizadas;
- Ainda há muita resistência interna ao compartilhamento de conhecimento, tanto com outras unidades quanto, em especial, com parceiros externos; em geral, são bem vindas as iniciativas que visem ao recebimento de informações externas (bases de dados de outros órgãos, por exemplo), mas há diversas ressalvas quanto à cessão das próprias bases de dados;
- Da mesma forma, há resistências quanto a colaborações com outros órgãos ou participação mais efetiva em grupos que atuem no estilo “Força-tarefa”, principalmente por questões envolvidas com o intercâmbio de conhecimento produzido pela PF, ainda que de maneira não estruturada. Mesmo quando instada a tomar parte em tais grupos por questões que fogem a sua alçada, as ações respectivas são limitadas quase sempre ao exercício sob demanda de suas atribuições exclusivas, sem iniciativas de integração em maior grau;
- O estabelecimento de fluxos de processos específicos para cada área de investigação criminal, conforme determinado pelas normas que regem a gestão do conhecimento no

Órgão, não está entre as prioridades das unidades centrais de coordenação, e em alguns casos essa necessidade nem é do conhecimento das chefias respectivas;

- A incapacidade estrutural da DTI para atender a grande quantidade de demandas acaba gerando iniciativas isoladas de utilização ou criação de sistemas ou programas de coleta, armazenamento e tratamento de dados, sem obediência às diretrizes institucionais. Tais processos de inovação, contudo, não são acompanhados de modo sistemático para evitar, entre outros, duplicidade de esforços, ou mesmo para a obtenção de melhores resultados a partir do esforço despendido;
- A inovação enquanto objetivo estratégico apenas recentemente passou a merecer preocupação institucional mais efetiva, mas ainda se concentra na área de tecnologia da informação, que busca caminhos para estruturar ações específicas;
- Alguns gestores de sistemas importantes de TI na PF parecem competir entre si na busca pelas mesmas bases de dados ou pela prioridade na obtenção de recursos capazes de incrementá-los, em detrimento de uma abordagem mais orgânica, econômica, otimizada e útil da infraestrutura que mantém a base de conhecimento explícito do Órgão;
- Há subutilização do portal de intranet da PF, e a maioria das unidades deixa de aproveitar o potencial dessa ferramenta de forma mais dinâmica e adequada no auxílio ao processo de conhecimento, particularmente na captura do conhecimento tácito da Organização.

Percebe-se, no entanto, que as questões levantadas têm sido reconhecidas, ao menos em parte, pela administração da PF, e as várias iniciativas em diversas frentes, conforme aqui registrado, são a prova de que, mesmo de modo não uniforme e com as idas e vindas inerentes a processos dessa natureza, têm havido avanços significativos na GCAI.

De fato, na última década e meia, com o auxílio de ferramentas tecnológicas avançadas, programa de recrutamento qualificado de novas gerações de policiais e investimento em capacitação continuada, especialmente em áreas técnicas específicas, foi possível à PF incrementar ações de destaque no combate à criminalidade organizada em várias frentes.

Também se considera relevante o aprofundamento das trocas de experiências advindas da abertura de adidâncias e oficialatos de ligação em diversos países e representações de organismos estrangeiros, bem como da cessão de inúmeros de seus quadros policiais para

atuação em outros órgãos de segurança pública de nível nacional, estadual e até municipal, quase sempre em funções gerenciais de destaque.

Do mesmo modo, o trabalho conjunto há muito realizado entre a PF e órgãos públicos e privados, no combate a fenômenos criminais específicos - contrabando, tráfico de drogas e armas, fraudes bancárias cibernéticas, lavagem de dinheiro, falsificação de moeda, crimes ambientais, eleitorais, contra a organização do trabalho e previdenciários, entre tantos outros - também tem se beneficiado dos progressos gerenciais e tecnológicos que, em níveis diversos, vão alcançando tais organismos com o passar do tempo.

Tais ações, superando eventuais dificuldades comuns de restrições orçamentárias, pouco efetivo e ausência de diagnósticos mais precisos sobre aquilo que se enfrenta em cada caso investigado, ainda que pontualmente acabam ajustando o foco das atividades apuratórias para cenários em que as ações respectivas possam ter maiores consequência práticas na efetiva prevenção e repressão aos crimes em questão.

Merecem destaque, nesse contexto, as ações de combate aos crimes de corrupção e relacionados, envolvendo agentes públicos de alto escalão nas três esferas de governo, que passaram a ter grande repercussão social a partir das investigações relacionadas à assim denominada “Operação Lava Jato” (LJ), iniciada em 2014.

De fato, o grande protagonismo e repercussão social alcançados pelos resultados da LJ, fartamente noticiados tanto no Brasil quanto no exterior, tem sido, inclusive, objeto de estudos e artigos científicos que buscam avaliar e mensurar o seu alcance em diversas esferas da vida pública nacional (vide, a respeito: Segurado, 2018; Katz, 2018; Seefeld & Rese, 2019; Gonçalves & Andrade, 2019).

A partir disso, no âmbito interno, a preocupação com o combate a esse tipo de criminalidade obteve priorização estratégica, e o desenvolvimento das ações investigativas respectivas teve que passar a ser realizado em patamar ainda maior de esforços, entre outros, pelo desafio da adequada gestão da enorme quantidade de dados e informações relacionados, bem como pela necessidade de intercâmbio de conhecimento e trabalho conjunto permanentes com diversos órgãos externos.

Finalmente, ao tomar parte na organização dos Grandes Eventos esportivos havidos no país entre 2013 e 2016 (Copa das Confederações e Copa do Mundo de Futebol, Jogos Olímpicos e Paralímpicos) - em que foram aplicados na prática conceitos advindos das teorias de Sistema de Comando e Controle para o trabalho conjunto dos organismos de segurança

pública e múltiplos organismos públicos e privados -, a PF pode aumentar sua experiência de trabalho com cenários e ambientes nos quais a troca de conhecimento, planejamento e ações conjuntas são eixos basilares da maior efetividade e eficácia na prestação dos serviços respectivos (Vasconcelos, 2018).

Na sequência dos Grandes Eventos, a edição do Sistema Único de Segurança Pública (2018) reforçou a necessidade de maior integração entre os órgãos de segurança pública, que em grande parte demandarão trabalho relacionado à GCAI como pressuposto dos planejamentos e ações respectivas, dos quais a PF não deverá se furtar, dado o seu protagonismo e capacidade neste cenário, e ainda que feitas todas as ressalvas já exaustivamente elencadas neste trabalho.

Ao fim e ao cabo, o processo de GCAI, pela ausência de organicidade institucional, reflete-se em modos e estágios diversos de realização conforme a unidade envolvida com as etapas respectivas.

Em que pese alguma experiência de setores da PF com a gestão de processos e o gerenciamento de projetos, verifica-se que tais métodos não são adotados de maneira uniforme, e sua exigibilidade também não é compulsória, o que aprofunda as discrepâncias em adoções de métodos diferenciados de administração, de acordo com as inclinações do gestor de ocasião.

Por isso mesmo, encontra-se prejudicada a adoção estrutural daquilo que se identifica no MGCA como complemento ao processo de GC, qual seja o Ciclo KDCA (“*know, do, check, act*”). Este, segundo o modelo, deve ser utilizado na gestão de processos e no gerenciamento de projetos, de programas e de políticas públicas para a obtenção dos resultados almejados: aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento brasileiro.

O Ciclo KDCA se baseia no Ciclo PDCA (“*plan, do, check, act*”) de controle de processos, prescrevendo etapas de planejamento, execução, verificação e ação corretiva, substituindo-se no entanto o planejamento (*plan*) pelo conhecimento (*know*) de forma a destacar este último como foco principal das ações no modelo proposto para a pesquisa (Batista, 2008).

Ora, a peça-chave e elemento diferenciador do ciclo KDCA é o conhecimento (“*know*”), e sua função maior é relacionar os processos de GC com o desempenho

organizacional. No campo da AI, a falta de uma estrutura mais orgânica de tais processos, na forma apurada por esta pesquisa, obviamente tem reflexos nos dois outros componentes que “fecham” o MGCA: resultados e partes interessadas.

A PF possui sistemas que, entre outros, servem à mensuração da sua produtividade operacional. Esta, no geral, tem em vista a variação na quantidade de ações policiais realizadas em espaços temporalmente definidos, com critérios de avaliação que diferenciam os graus de utilização de recursos investigativos (atribuindo maior pontuação àquelas de maior dificuldade ou utilização de métodos mais avançados de apuração de crimes).

No nível operacional, por certo, a relação entre utilização de conhecimento e aumento dos resultados (mormente das operações mais especializadas) é mais claramente vislumbrada. Já nos níveis tático e, particularmente, estratégico (que são os que mais nos interessam), é onde aparecem as lacunas mais relevantes em relação ao conhecimento processado pela Instituição, dadas as condicionantes aqui avaliadas.

Em tese, até pelo conteúdo dos pressupostos do Processo de Conhecimento e do Ciclo KDCA, pode parecer paradoxal que a GCAI não esteja formatada para que o viés operacional seja influenciado e se beneficie de um conhecimento estratégico e tático capaz de aproveitar tudo o que é produzido no “chão de fábrica”, direcionando as ações respectivas.

O que parece ocorrer, no entanto, é um descolamento do plano operacional dos níveis estratégico e tático, quando se trata da definição de objetivos de combate à criminalidade que ultrapassem a questão “temática” (combate à corrupção, tráfico de drogas e contrabando de armas, etc.). Deste modo, tanto o processo de conhecimento quanto o ciclo KDCA - quando verificáveis -, dão mostras de ausência de uniformidade, ação por intuição, fragmentação e distintos níveis de engajamento em sua aplicação cotidiana pelas diferentes unidade de coordenação da AI.

O que se tem, portanto, em termos de GCAI, não são processos únicos utilizados de modo transversal pela Instituição, mas aplicações pontuais de metodologias que, ocasionalmente, dialogam com pressupostos genéricos relacionados a gestão de processos e, por consequência, processo de conhecimento e ciclo KDCA.

6.3 Resultados da GCAI

Ultrapassadas as questões envolvendo a missão, visão, objetivos estratégicos, viabilizadores, processo de conhecimento e ciclo KDCA, devemos abordar um outro componente do MGCA, relacionado aos resultados da GCAI, os quais se dividem em imediatos e finais.

Como ressaltado anteriormente, os resultados imediatos são aprendizagem e inovação em todos os níveis na organização, deles decorrendo, como resultados finais, aumentos das capacidades de realização individual, de equipes, da organização e da sociedade, com vistas ao aumento da eficiência, melhoria da qualidade e efetividade social, contribuições para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (Batista, 2012).

Novos processos, serviços ou produtos podem se originar da aprendizagem e da inovação, e estes são desdobramentos até naturais quando a gestão se preocupa em garantir condições para a existência de processos desta natureza. A solidez e frequência com que tais processos se desenrolam dependem dos níveis de incentivo e estrutura fornecidos, que possibilitem também a fluidez dos mesmos.

Um exemplo que, a nosso ver, bem demonstra a resultante possível de processos de GCAI guarda relação com os antecedentes do Projeto PROMETHEUS, previamente referido. Como visto, tal projeto vem se desenvolvendo no âmbito da CGPFAZ/DICOR, e tem em vista, precipuamente, a melhor gestão de conhecimento decorrente de crimes qualificados como “massivos”, nos quais grande quantidade de dados não estruturados que, em princípio, apenas se acumulam como inquéritos policiais não resolvidos, são processados sistemicamente, de modo a identificar conexões criminosas e quadrilhas organizadas que, efetivamente, sejam geradoras de prejuízos significativos.

Pode-se dizer, no entanto, que o PROMETHEUS configura uma adaptação e ampliação do Projeto TENTÁCULOS, iniciado dez anos antes (2008) a partir de uma iniciativa da Unidade de Repressão a Crimes Cibernéticos (URCC, atual Serviço de Repressão a Crimes Cibernéticos – SRCC), unidade da própria CGPFAZ.

À época, diversas unidades da PF sofriam com números altíssimos de comunicações de fraudes bancárias pela internet, cujas investigações, por serem feitas individualmente (um inquérito para cada comunicação de crime feita pela Caixa Econômica Federal, instituição vitimada), raramente identificavam as respectivas materialidade e autoria de tais crimes.

Utilizando as ferramentas tecnológicas então disponíveis, bem como pressupostos de análise criminal, os servidores passaram a alimentar uma base de dados com as principais informações de cada uma das milhares de ocorrências. O cruzamento e análise desse material pelos policiais lotados no setor passaram a indicar o que, em princípio, era quase impossível perceber em investigações esparsas Brasil afora: a ação de organizações criminosas interestaduais envolvidas em inúmeras das ocorrências que vinham sendo apuradas individualmente.

Criou-se, então, a Base Nacional de Fraudes Bancárias Eletrônicas – BNFBE, repositório de informações e conhecimento que desde então vem sendo aprimorado, de modo a acompanhar também as evoluções nos modos de operação dos autores de tais delitos, bem como agregar todo o conhecimento possível a respeito deste tipo específico de criminalidade.

A criação, desenvolvimento e evolução do TENTÁCULOS durante esses mais de dez anos destacou-se, entre outros, por:

- Inovar na metodologia de investigação;
- Economia radical de recursos humanos e materiais;
- Efetividade e eficácia na solução de crimes massivos;
- Superação de resistências culturais organizacionais e desconfianças mútuas (internas, do Ministério Público, juízes federais e estaduais, e da própria Caixa Econômica Federal);
- Incremento do papel da unidade central de coordenação (URCC/SRCC) como gestora estratégica do conhecimento derivado da atividade investigativa, e dos processos daí decorrentes;
- Aprendizado organizacional em todas as instâncias, que passaram a ter capacidade de operar a BNFBE para realizar ações pontuais em suas respectivas áreas de ação (descentralizadas), identificando falhas e sugerindo melhorias para o sistema.
- Ampliação de parcerias a partir do exemplo: mesmo não tendo por atribuição primária a apuração de fraudes havidas em bancos privados, a PF firmou em 2017 convênio com a Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN para adesão de outras instituições financeiras ao termo de compartilhamento de informações criminais com a BNFBE. Isso deverá permitir diagnósticos ainda mais precisos sobre a realidade delituosa sobre a qual atua o SRCC.

Embora costumeira em outros países mais avançados (Estados Unidos, por exemplo), a utilização de procedimentos de análise criminal baseados em conhecimento processado não era usual até pouco tempo no País, mas isso vem sendo alterado justamente pela introdução e aceitação dessas metodologias em vários órgãos de segurança pública de diferentes esferas.

O Projeto TENTÁCULOS, na verdade, nada mais era do que a utilização de princípios avançados de análise criminal que, em última instância, conduziam a um processo estruturado de GCAI. Dez anos depois, o Projeto PROMETHEUS expande tal metodologia para todas as unidades da CGPFAZ, em bases mais modernas, mas assentado nos mesmos pressupostos, já com vistas à expansão também para outras unidades da DICOR, que o tem como projeto prioritário de gestão.

A demora no processo de assimilação e percepção das vantagens de uma adequada GCAI, neste caso, coincide também com o lapso temporal no qual vieram se desenvolvendo, com idas e vindas, as ações e tentativas de idealização, estruturação e consolidação de uma efetiva política de GC na PF.

Ao longo desses últimos dez anos, as unidades de coordenação de AI parecem ter buscado meios de agregar dados e informações a bases específicas que atendiam a seus interesses imediatos, cada qual a seu modo e em seu próprio ritmo. Contudo, mesmo que se relacionando, em distintos graus, com parceiros externos mais diretamente vinculados a cada área de atuação – INSS em fraudes previdenciárias, IBAMA em crimes ambientais, RECEITA FEDERAL para combate ao contrabando, e assim por diante -, as ações daí decorrentes tiveram, em sua maioria, reflexos pontuais na repressão aos fenômenos criminosos respectivos, em geral restritos ao nível da “base” das instituições envolvidas.

O sucesso operacional em várias frentes, pode-se dizer, não foi aproveitado para a construção de uma estrutura de GCAI mais orgânica e efetiva em termos estratégicos, capaz de fomentar e se valer de um melhor diálogo entre as unidades centrais e descentralizadas. Com isso, restam prejudicados, entre outros, diagnósticos de maior precisão e capacidade de fomentar planejamentos de mais largo alcance.

A dicotomia entre atividades exercidas pelas áreas de inteligência policial e investigação criminal, conforme relatado anteriormente, é um dos exemplos das dificuldades de definição e exercício de papéis nesses cenários, independentemente de documentos formais de outorga de atribuições ou tentativas de diferenciação das mesmas.

No que se refere aos resultados da GCAI prescritos pelo MGCA, no entanto, há que se reconhecer que a PF tem obtido resultados significativos no cumprimento de tais pressupostos. A avaliação crítica necessária a um trabalho como o realizado por esta pesquisa não afasta o quanto constatado em relação aos avanços da Instituição na capacitação de seu efetivo e na prestação de serviços de relevo no combate à criminalidade em geral. Tais serviços são resultado de ações em que a gestão do conhecimento é condicionante essencial do sucesso respectivo.

6.4 Partes Interessadas: Cidadão-usuário e Sociedade

O interesse pela adoção do MGCA enquanto modelo teórico desta pesquisa teve em vista, em grande parte, o seu “elemento final”, ou destinatários principais daquilo que é produzido, no caso em tela, pela GCAI na PF. Esta produção se traduz nos serviços e ações realizados pela Instituição, que afetam diretamente o assim chamado cidadão-usuário e a sociedade em geral. Estas são as partes interessadas naquilo que é produzido pela administração pública.

A gestão do conhecimento não deve ser, portanto, um fim em si mesmo, nem a instituição pública deve pensar seus processos de qualquer natureza olvidando aqueles que não apenas a sustentam com o pagamento de seus impostos, mas que têm direito à prestação de serviços qualificados e à permanente informação e esclarecimento sobre quaisquer aspetos relacionados aos mesmos. Assim, é essencial que a organização pública cumpra sua missão e atenda às necessidades e expectativas dos destinatários dos seus serviços (Batista, 2012).

Neste particular, o PLANESTPF (2014) define como um dos objetivos institucionais da PF, o fortalecimento da governança, que se traduz formalmente, dentre outras, nas ações estratégicas de aprimoramento dos mecanismos e estratégias da comunicação, promoção da *Accountability* (prestação de contas) e da transparência da gestão.

A preocupação com o tema deriva daí para a gestão dos macroprocessos da PF, em que um deles trata justamente da comunicação institucional, estando assim definido (<https://intranet.pf.gov.br//cige/servicos/gestao-processos/arquitetura-de-processos-da-policia-federal>):

“Consiste no conjunto de processos que tem por finalidade **a gestão dos meios de comunicação institucionais, sejam eles externos ou internos, destinados a oferecer subsídios e informações que contribuam para construir e manter uma imagem uniforme e positiva da organização**, alicerçada na realidade, bem como fomentar a comunicação entre os diversos segmentos internos, de modo a **garantir a disseminação das informações e do conhecimento**, mantendo a coesão do corpo funcional em torno dos objetivos institucionais.” (grifamos)

No que nos interessa, os processos relacionados a este macroprocesso são: acompanhamento da Polícia Federal nas Redes Sociais; análise e acompanhamento de Pautas e votações no Congresso; assessoria de Imprensa; assessoria técnica especializada em comunicação social; atendimento das demandas de informação ao cidadão, cobertura jornalística de operações especiais. Todos esses temas refletem, ao menos formalmente, o destaque que a PF dá ao relacionamento com as “partes interessadas” em seu trabalho, em especial a partir da articulação de estratégias múltiplas de comunicação institucional.

De fato, a grande visibilidade alcançada pelas inúmeras operações de combate à criminalidade realizadas pela PF na última década e meia – com especial destaque para as relacionadas à LJ – chamou a atenção para o trabalho midiático multicanal que em muito alavancou a imagem do Órgão, não sem gerar também críticas e questionamentos sobre as respectivas estratégias (a respeito, Ciocari, 2015; Segurado, 2018; Gonçalves Hoffmann & Sá Martino, 2017).

Por meio de informações prestadas seu portal institucional (www.pf.gov.br) – com acesso de usuários a pesquisas de satisfação por serviços prestados e pedidos de informações fundadas na Lei de Acesso à Informação – LAI (2011); inserção em redes sociais (*Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Flickr e Soundcloud*); canal de ouvidoria e disponibilização permanente de serviços de assessoria de imprensa; bancos de imagens, estatísticas, dados sobre grandes operações (e um *link* exclusivo para a LJ) e produção própria de notícias e *releases*, dentre outras estratégias, o relacionamento da PF com o cidadão-usuário e a sociedade em geral tem dado frutos extremamente positivos, em que eventuais desgastes têm sido amplamente superados pelo engrandecimento paulatino da imagem institucional, refletido inclusive em pesquisas de opinião que indicam ser a mesma uma das instituições mais confiáveis do País (Ibope, 2018).

Obviamente, as estratégias de comunicação institucional não são capazes de sustentar, sozinhas, em tão longo prazo como o dos mais de dez anos passados, a credibilidade institucional adquirida pela PF nesse tempo. Apesar disso, pelo que averiguado, demonstram ser ferramental decisivo para inserir o órgão em patamar diferenciado de tratamento para com as partes interessadas (cidadão-usuário e sociedade) nos serviços respectivos.

Do que pode ser coletado e observado em relação a este aspecto específico do MGCA, verifica-se que a PF tem uma estrutura diferenciada para atendimento das demandas que lhe

são cotidianamente apresentadas em razão do alcance de suas investigações e operações, derivadas em última instância, como visto, da GCAI.

À medida que avançarem os processos de melhoria da GCAI, deverão igualmente ser incrementados os meios de relacionamento institucional necessários ao fornecimento adequado e tempestivo das demandas individuais e sociais decorrentes.

7 DISCUSSÃO

A abordagem escolhida para o relato da presente pesquisa foi no sentido de descrever os elementos coletados em sequência lógica e, no mesmo passo, tentar avaliar de modo crítico os seus significados em relação ao universo influenciado pelas políticas e ações de GCAI verificadas na PF.

Isso vale, em particular, para o trato das variáveis de pesquisa (fatores observáveis do fenômeno) selecionadas para este trabalho, as quais se procurou discutir ao longo de todo o processo redacional, de modo a permitir o acompanhamento integral, pelo leitor, das nuances que as relacionam ao tema principal.

Seria, pois, redundante a repetição de argumentos debatidos em maior profundidade em etapas anteriores, de modo que serve esta seção para que tentemos formular ou até enfatizar algumas conclusões possíveis a respeito de tudo o que foi visto, utilizando como pilares as variáveis escolhidas, e inserindo nesse contexto, ao mesmo tempo, a discussão sobre aspectos que remetem aos objetivos específicos desta pesquisa.

A primeira variável relevante, neste contexto, é a estratégia organizacional. Como se viu, existe na PF uma preocupação institucional de nível estratégico para com a gestão do conhecimento em termos genéricos, inicialmente desdobrada na edição de vários documentos que tentaram estabelecer as bases para a introdução de uma política efetiva nesse campo. A preocupação apontada, no entanto, se mostra mais no nível formal, e os tímidos avanços concretos não indicam uma efetiva estratégia para lidar com esse tema.

De fato, chegou-se mesmo à criação de uma Política de Gestão do Conhecimento (PGC, 2015), que no entanto, só muito recentemente deu seus primeiros passos, com a nova tentativa de formalização de um comitê gestor (CGEC), o qual ainda busca caminhos por onde avançar na construção de tal política, aí incluídos, entre outros, o de definições sobre seu

próprio posicionamento organizacional e o quais ações priorizar para dar início a esse processo.

Como resultante, em relação à GCAI, o que se verifica é que também inexistem estratégia orgânica e estruturada, pelo que todos os avanços constatados foram quase sempre frutos de iniciativas isoladas, não sistêmicas e que, por isso mesmo, têm ocorrido de modo muitas vezes lento, sem ao menos a garantia de continuidade em razão, entre outros, de sucessivas trocas de gestores sem planejamentos definidos para as respectivas unidades.

Mesmo contando com boa infraestrutura em tecnologia da informação, há problemas na definição de objetivos comuns e na governança dos processos que levam à priorização e gestão de projetos de GCAI, o que se tem tentado superar com a revisão dos fundamentos estratégicos e adoção de novas metodologias de trabalho, com vistas à uniformização de procedimentos em todas as esferas.

De positivo, ressalta-se também a sensibilização dos gestores de maior nível para o problema, e a busca recente por alternativas capazes de solucionar as inúmeras questões colocadas. Confirma-se, assim, o papel essencial da liderança para a sensibilização do efetivo e, a partir daí, a adoção de medidas concretas de encaminhamento e solução daquelas questões. Demonstra-se ainda que a cultura organizacional incentivada por essa mesma liderança é condição para o incremento qualitativo do trabalho realizado em frentes diversas (Ogbonna & Harris, 2000).

Como se viu, apesar de formalmente estatuídos, os objetivos institucionais, ações estratégicas, macroprocessos e processos derivados, bem como a criação de uma política específica de GC, não puderam ser confirmados como sustentáculos do progresso que a PF teve, nos últimos anos, com o resultado de investigações de grande magnitude (considerados o grau de organização dos grupos criminosos e as dificuldades inerentes a trabalhos desse porte, em especial na materialização das evidências respectivas).

O que explica esse sucesso, a nosso ver, tem muito que ver com a aplicação de princípios de GC, que contudo é operada intuitiva e empiricamente, mais das vezes, e quase sempre no nível “de base” (operacional).

O trabalho nesse nível, todavia, não permite a gestão estratégica do conhecimento derivado das atividades investigativas, para o qual é peça-chave a formulação de diagnósticos permanentes derivados do conjunto de dados, informações e conhecimentos (tácitos, inclusive) coletados em todas as esferas possíveis.

Daí exsurge a relevância de três das variáveis de pesquisa intimamente relacionadas: redes de conhecimento, integração e compartilhamento, destacando-se novamente o papel da mudança de cultura organizacional para a superação de resistências arraigadas que têm impedido, até aqui, o pleno envolvimento da corporação com os processos de trabalho conjunto e, especialmente, e “trocas” de conhecimentos que possam ser úteis não apenas a ela, mas a todo o conjunto de operadores do sistema de segurança pública nacional.

Por mais que tome parte em parcerias diversificadas conforme a especialidade criminosa que se busca combater ou prevenir, pode-se perceber a dificuldade na aceitação do compartilhamento referido com órgãos, instituições ou servidores várias vezes tachados de “suspeitos” ou “não colaborativos”.

Como destaca Trindade (2015), as políticas públicas de segurança têm esbarrado em obstáculos institucionais - limitações e os conflitos de competência - e na cultura organizacional - permeada por desconfianças e preconceitos - que dificultam bastante a implantação de novas políticas públicas de segurança.

Vários policiais de gerações mais novas e gestores com visão diferenciada de alcance, contudo, têm buscado a superação dessas barreiras, em reconhecimento não apenas à importância da integração e da formação de redes de relacionamento, mas sobretudo ao atingimento de resultados diferenciados no combate à criminalidade organizada, quando aplicados princípios de trabalho que se vinculam às variáveis questionadas.

As principais políticas públicas na área de segurança são decorrentes de uma complexa e contínua interação entre diversos atores, tanto dentro quanto fora do governo, com características estruturais muito particulares, que criam limites e possibilidades para a atuação dos mesmos (Trindade, 2015). A interação desses atores para alcançar objetivos comuns tem impacto direto no contexto organizacional. Assim, uma organização que busque sustentabilidade em longo prazo necessita ser gestora competente dessas redes de relacionamentos (Falqueto, Hoffmann & Gomes, 2013; Ashley, 2002).

É certo que a PF não está isolada no contexto da segurança pública, e várias das questões estruturais que afetam o tema em nível nacional acabam por ter influência na gestão interna, de várias maneiras. No cenário global de enfrentamento à criminalidade, não se pode trabalhar com a perspectiva imediata de alcance de resultados que só podem ser vislumbrados no longo prazo e que, por sua vez, dependem de enfrentamentos institucionais em múltiplas frentes, capazes de trabalhar estruturalmente temas sensíveis como, por exemplo, a

distribuição e a articulação de competências entre os entes federados; a efetivação de mecanismos concretos de cooperação entre esses e outros atores envolvidos; a reforma do modelo policial e de investigação; o financiamento da área, e o estabelecimento de requisitos mínimos nacionais para as instituições de segurança pública, no que diz respeito à formação dos profissionais, carreiras, transparência e prestação de contas, uso da força e controle externo (de Lima, Bueno & Mingardi, 2016).

A governança pública abrange questões associadas ao aumento de efetividade e eficiência, à legalidade e à legitimidade na qual o governo atua visando a objetivos coletivos de uma sociedade, com o enfoque na coordenação autônoma, interdependente e responsável de diferentes instituições, redes e atores sociais, utilizando estruturas, mecanismos e regulações justas, coerentes, consistentes e aceitas pela sociedade (Pardini, Gonçalves & Camargos, 2013).

Em relação ao tema segurança pública, observa-se que ainda prevalece um descompasso na implementação de um modelo efetivo de governança que conte com uma estrutura jurídica e regulatória efetiva, políticas de relacionamento com *stakeholders*; transparência e divulgação de informações; eficiência na execução das medidas administrativas e a implantação de instrumentos de gestão e integração com os responsáveis pelo gerenciamento das informações que respaldam o papel do Estado como formulador e coordenador de políticas públicas na área de segurança pública.

A lei nº 13.675 (2018), que criou o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) estabelece em seu artigo 5º, como diretrizes, entre outros:

- ***planejamento estratégico e sistêmico (inciso II);***
- ***atuação integrada entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios em ações de segurança pública e políticas transversais para a preservação da vida, do meio ambiente e da dignidade da pessoa humana (inciso IV);***
- ***ações de coordenação, cooperação e colaboração dos órgãos e instituições de segurança pública nas fases de planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações, respeitando-se as atribuições legais e promovendo a racionalização de meios com base nas melhores práticas (inciso V);***
- ***sistematização e compartilhamento das informações de segurança pública, prisionais e sobre drogas, em âmbito nacional (inciso VIII);***
- ***atuação com base em pesquisas, estudos e diagnósticos em áreas de interesse da segurança pública (inciso IX);***

- *padronização de estruturas, de capacitação, de tecnologia e de equipamentos de interesse da segurança pública (inciso XI);*
- *uso de sistema integrado de informações e dados eletrônicos (inciso XXIII);* (grifos nossos)

Vários outros pontos da lei referenciam a integração, compartilhamento, cooperação, coordenação, e outros tipos de ação que reforçam a ideia, absolutamente necessária, de um trabalho conjunto entre os entes federados ligados à segurança pública, para construção e efetivação da política pública e do sistema respectivos.

Dadas essas dificuldades no setor de segurança pública, onde certamente crescem de modo exponencial por todos os fatores anteriormente elencados, questiona-se como dar início à construção de um modelo efetivo pelo qual se possam tratar as informações e conhecimentos, com vistas aos objetivos traçados.

A importância do SUSP tal qual está colocado é enorme, tendo em vista o contexto no qual se insere. Há muito a fazer, todavia, para a efetivação de uma política pública para o setor, que supere as boas intenções e regras escritas pela lei recém editada.

A gestão da segurança pública tem servido, em geral, para a participação de seus órgãos em procedimentos nos quais as ações terminam por depender majoritariamente de alocações de recursos humanos e materiais conforme a “prioridade do momento”, sem que se tenha noção exata a respeito da importância real dos problemas enfrentados no contexto da criminalidade de determinadas áreas.

Partindo-se do compartilhamento de conhecimento estratégico, tático e operacional acerca da criminalidade violenta, e alinhando-se perspectivas e linhas de ação voltados para a busca conjunta de diagnósticos que inspirem planejamentos efetivos de curto, médio e longo prazos, há que se incrementar parcerias com organismos estaduais e municipais de segurança pública, buscando-se meios para fazer com que as mesmas impliquem ações concretas e mais profundas de combate ao crime.

Para isso, é difícil conceber, por exemplo, que em algum momento não se dará a integração dos bancos de dados federais com outras bases de tamanho e valor igualmente relevantes, contidas nas bases de todos os órgãos de segurança pública espalhados Brasil afora. Nesse sentido, a PF pode contribuir com sua expertise e seu conhecimento para aprofundar ainda mais processos integrados de GCAI, capazes de permitir avanços

qualitativos em planejamentos conjuntos de maior efetividade e eficácia na segurança pública em geral.

Como visto, apesar do quanto verificado de progresso em relação à GCAI na PF, falta “organizar” todas essas redes de modo a aproveitar melhor o conhecimento circulante em prol não apenas de si própria, mas de todos os atores do sistema de proteção social. Com esse aprofundamento como foco de estratégia organizacional, é possível que se torne mais fácil que a integração e a participação efetiva em redes sejam absorvidas culturalmente, institucionalizando-se e trazendo ainda maiores benefícios às atividades investigativas do Órgão.

A evolução qualitativa das investigações de grandes organizações criminosas feitas pela PF também é fruto de inúmeras ações voltadas para a capacitação de seus servidores, o que resulta em ganhos relevantes também para a aprendizagem organizacional, outra das variáveis analisadas. Esta, com efeito, deriva de experiências de sucesso de que o Órgão participa e das ferramentas disponíveis já existentes ou em fase de implantação.

No entanto, a falta de sistematização na coleta e armazenamento desse conhecimento, por todos os motivos previamente expostos, prejudica a GCAI respectiva. Com isso são afetados, da mesma forma, os processos de inovação (outra variável) condicionantes da evolução e posicionamento estratégicos da corporação no cenário da segurança pública. Se a organização não tem boa gestão sobre seu conhecimento, prejudica seu aprendizado, e não consegue inovar de modo eficaz.

Apesar disso, verificaram-se iniciativas relevantes no campo de polícia judiciária, quase sempre relacionadas à montagem de bases informáticas agregadoras de dados e informações que visam dar suporte às investigações respectivas. Mesmo não configurando processos inéditos de combate à criminalidade, pode-se dizer que a adoção dos mesmos em órgãos de segurança pública configura inovação significativa em relação aos métodos tradicionais de apuração de delitos.

Tecnologia da informação é elemento-chave para a garantia dos processos de GC e as consequentes induções de aprendizagem organizacional e inovação (Del Giudice & Della Peruta, 2016). Neste ponto, a tentativa de estabelecimento formal de um setor de inovação junto à DTI é uma iniciativa importante para início de um trabalho mais estruturado de interconexão entre as matérias.

Ressalve-se, porém, a necessidade de que os objetivos de inovação, em termos estratégicos, não estejam circunscritos apenas a evoluções de cunho tecnológico. Assim, a PF deverá seguir em busca de definições e estratégias de inserção e tratamento da inovação como pilar efetivo de sua atuação institucional, o que não será feito sem que sejam aprofundadas ações de consolidação da GCAI, em processo cíclico, dinâmico e interdependente.

O setor público brasileiro enfrenta enormes dificuldades para implantar uma cultura e ações efetivas capazes de incentivar, entre outros, por exemplo, o aproveitamento do conhecimento e o aprendizado organizacional (Rashman, Whitters & Hartley, 2009), que devem ser pressupostos para planejamentos mais factíveis e que possam levar a resultados práticos concretos para a solução de seus tantos problemas. Nesse novo paradigma da administração pública, em um Estado que tende a diminuir de tamanho e operar em novas bases de relacionamento entre seus órgãos, funcionários e sociedade (Keinert, 1994), é fundamental inovar e criar modelos de gestão adaptados a essas exigências.

Aqui se faz referência, uma vez mais, às dificuldades que a PF parece ter com a superação dos problemas multicitados para além da área operacional, onde se verificam os avanços mais aparentes nas questões que envolvem a atividade investigativa, mas de onde, paradoxalmente, o conhecimento não consegue ser efetivamente “escalado” na hierarquia organizacional responsável pelos planejamentos táticos ou, ainda mais acima, pelos diagnósticos e decisões estratégicas.

Pelo que pode ser verificado neste estudo de caso, colabora para essa ausência de sintonia a aparente desarticulação entre os órgãos centrais de coordenação da AI, e particularmente entre estes e as unidades descentralizadas da PF. A esse respeito, cabe pontuar a preocupação da administração com o tema, traduzida em processos de “Diagnósticos para Melhoria da Gestão”, que vêm sendo conduzidos pela CGE tanto nas unidades centrais quanto nas descentralizadas.

Durante a execução de tais projetos, são apresentadas sugestões de melhoria relacionadas aos diversos aspectos da gestão, de abrangência local, regional ou nacional, bem como respondidas pesquisas de satisfação dos servidores e também dos usuários de serviços e produtos oferecidos pela PF ao público.

As sugestões de melhoria são consolidadas em propostas mais abrangentes, das quais algumas são selecionadas e priorizadas para implantação imediata por um comitê com representação de todas as categorias funcionais da unidade respectiva, o que deve ser

acompanhado e apoiado por Unidades de Gestão Estratégica - UGE a serem criadas para tanto em cada local.

Em 2019 (até o momento da redação do presente) foram realizados Diagnósticos para Melhoria da Gestão no Gabinete da Direção-Geral, COGER, e nas Superintendências Regionais de Roraima, Rio de Janeiro e Maranhão, estando previstos ou em análise processos similares também nas unidades de Sergipe, Goiás e Amapá (https://intranet.pf.gov.br/cige/noticias/ultimas/diagnostico_srma).

Vê-se, pois, que se está buscando o aprimoramento das relações internas em diversos níveis, em processos transparentes e inclusivos, que devem resultar em melhorias capazes de alavancar a PF como referência em várias frentes, inclusive e particularmente em questões relacionadas à GCAI.

No que tange à atividade policial - última das variáveis de pesquisa escolhida -, mister constatar que as abordagens realizadas por este trabalho tornaram quase óbvia a relação consentânea entre a mesma e a GCAI nas suas múltiplas facetas. De fato, corrobora-se a ideia da essencialidade do conhecimento estruturado para a gestão pública, não sendo a GCAI exceção à regra, mormente porque se traduz em eixo estratégico, tático e operacional de direcionamento em órgãos de segurança pública, como se viu neste caso de estudo.

A GC para o setor público é antes um imperativo e não mais uma opção, dada a necessidade de sobrevivência em um período de privatização, liberalização e globalização. Entidades públicas estão sendo forçadas, por isso mesmo, a se afastar das tradicionais abordagens burocráticas em direção a métodos mais gerenciais (Singh Sandhu, Kishore Jain & Ahmad, 2011), porque os cidadãos agora esperam, das entidades governamentais, níveis e padrões de serviços semelhantes aos prestados pelo setor privado (Al Ahbabi, Singh, Balasubramanian & Gaur, 2019).

Ainda nesse contexto, há que se ter cuidado com os efeitos do que Ritzer (2004) chama de “McDonaldização”, qual seja um processo burocrático pelo qual princípios da famosa rede de restaurantes “*fast food*” (McDonald’s) têm dominado cada vez mais setores – públicos e privados - ao redor do mundo, focando em ações relacionadas a contabilidade e quantificação, eficiência, previsibilidade e controle.

Em tempos de *New Public Management*, essa “McDonaldização”, apesar de trazer indubitavelmente benefícios vários às organizações – o que está dado pelo próprio sucesso do modelo –, paradoxalmente pode conduzir à “irracionalidade da racionalidade”, em que o

excesso de práticas em último caso burocráticas leva à fraca qualidade no trabalho realizado e pouco esforço dos servidores, algo já constatado até mesmo em ambiente policial (Heslop, 2011).

A PF vem permanentemente aperfeiçoando seus regulamentos administrativos, estabelecendo políticas (inclusive de GC, como visto), sistemas de gerenciamento e fluxos de processos que têm levado a Corporação a um patamar diferenciado na prestação de seus serviços, em geral. Há que se antecipar às questões levantadas, no entanto, evitando que a rigidez de formalismo e controle impeça que a gestão se realize de modo a contemplar, com eficácia, as diferentes nuances da atividade policial.

O retrato traçado por esta pesquisa corrobora parcialmente o entendimento de Luen e Al-Hamwandeh (2001) no sentido de que muitas organizações do setor público, mesmo que intensivas em conhecimento, adotam práticas inadequadas de GC, tornando altos os custos derivados da perda de memória institucional, lacunas de conhecimento e decisões pouco embasadas.

O desafio, para a PF, parece estar na efetiva continuidade das ações de implementação da PGC (2015), para o que a estruturação sistêmica do conhecimento derivado das atividades investigativas do órgão, por tudo o que aqui explanado, pode ser o ponto de partida mais adequado.

8 CONCLUSÕES

Ao final deste trabalho, impende tecer algumas considerações acerca da adequação do MGCA ao estudo de caso objeto desta pesquisa, bem como verificar o atendimento dos pressupostos que lhe deram azo.

Batista (2012) defendeu, além do MGCA, um método específico para implantação do mesmo na Administração Pública em geral, assim resumido por ele mesmo:

“1) Diagnosticar: etapa em que a organização pública realiza uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC utilizando o Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública (...) e, com base nessa avaliação, elabora o business case justificando a importância da GC.

2) Planejar: etapa em que a organização pública define a visão, os objetivos e as estratégias de GC; identifica e prioriza os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional); define a estrutura de governança de GC e as práticas de GC, assim como sensibiliza as pessoas; e elabora o PGC.

3) Desenvolver: etapa em que a organização pública escolhe um projeto piloto para ser testado; implementa o projeto piloto; avalia o resultado desse projeto; e utiliza as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização.

4) Implementar: etapa em que a organização pública discute os fatores críticos de sucesso na implementação do PGC; define meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC; define maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC; desenvolve o plano de comunicação do PGC; e elabora estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC (APO, 2009).”

No livro, o método é apresentado como um manual, que o próprio autor ressalva tratar-se de uma adaptação para a administração pública brasileira do método de implementação da GC desenvolvido pela Asian Productivity Organization (APO) para pequenas e médias empresas (2009).

Do material coletado e avaliado foi possível identificar mais que coincidências entre o caminho que vem sendo traçado pelos trabalhos de GC na PF e o MGCA. Percebeu-se, com efeito, que o MGCA serviu de base para a estruturação formal da PGC (2015), bem como inspiração para encaminhamentos que deveriam ter acontecido desde então mas que, por razões que não puderam ser completamente alcançadas, não foram realizadas a contento.

Por isso mesmo, imaginando que a implantação da GC deveria, em tese, acompanhar o quanto prescrito pelo método supracitado, julgamos adequado afirmar que, no seu estágio atual, a GC na PF já teria completado as etapas de diagnóstico e, parcialmente, a de planejamento.

Neste diapasão, a etapa de diagnóstico teria sido efetivada quando da realização da pesquisa sobre o grau de maturidade de GC, levada a cabo na PF (e em outros órgãos da Administração Pública) durante o ano de 2014 - sob o comando do próprio idealizador do MGCA-, e que acabou registrada no texto de apresentação dos resultados respectivos (Batista & Quandt, 2015).

Já a etapa de planejamento se percebe igualmente no processo aqui narrado, que culminou com a edição da PGC (2015) e a formatação, na PF, de uma estrutura de governança claramente inspirada nas prescrições do MGCA. A propósito, cumpre destacar as ressalvas que fizemos, e que também são objeto de preocupações dos atuais encarregados de levar a cabo as tarefas de implantação da GC, no sentido da possível inadequação do posicionamento hierárquico-organizacional do CGEC, que poderia estar mais diretamente vinculado à estrutura de coordenação estratégica da própria Direção-Geral do Órgão.

Ainda sobre a etapa de planejamento, o que se viu foi que as dificuldades para estruturação do CGEC também impossibilitaram que fosse feita a identificação e priorização dos projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional), adiando também os processos sugeridos de sensibilização das pessoas para o tema.

Tenta-se novamente retomar o processo de implantação da GC com ações que igualmente remetem tanto ao MGCA quanto ao método de implantação aqui tratado, a partir da novel indicação dos membros do CGEC, que esteve praticamente inoperante durante os anos transcorridos desde a edição da PGC (2015)

Contando, pois, com a complementação de procedimentos previstos para a etapa do planejamento, restariam ainda as de desenvolvimento e implantação propriamente ditas, dando uma ideia do quanto ainda resta por fazer.

A etapa de desenvolvimento nos interessa sobremaneira, não apenas por ser a próxima a ser realizada após a consolidação do planejamento referido no parágrafo precedente, mas sobretudo porque prevê a escolha de um projeto piloto para ser testado em todas as dimensões, com vistas à implementação do mesmo (e da GC) em toda a organização.

Como vimos defendendo ao longo do presente projeto, tendo em vista o atual estágio de GC na PF, julgamos que seria adequado que o desenvolvimento e a escolha do projeto piloto recaíssem sobre a GCAI, pelos seguintes principais aspectos anteriormente colocados:

- 1) as atividades investigativas são precípuas da PF, constitucionalmente previstas (derivadas de sua atribuição de Polícia Judiciária da União), podendo-se mesmo advogar que se trata de seu *core business*;
- 2) em que pese a estruturação de um arcabouço estratégico formal de GC que já remonta há mais de uma década, vê-se que a evolução da GCAI – como da própria GC - se deu de modo inorgânico;
- 3) a GCAI ainda não atinge a Instituição em nível global, prejudicando tanto a governança estratégica quanto os alinhamentos tático-operacionais respectivos;
- 4) mesmo se tratando de tarefa mais complexa do que outros eventuais projetos pontuais de maior simplicidade executória, o desenvolvimento da GCAI poderá ter influência e alavancar sobremaneira, com rapidez diferenciada, várias outras práticas de GC por toda a Instituição, justamente por conta do

alcance global que a GCAI apresenta, e considerando todo o espectro atingido pelos diversos elementos integrantes do MGCA;

- 5) Por isso mesmo, uma vez desenvolvida a contento a GCAI, o caminho estaria aberto à implantação da PGC (2015) em toda a Organização.

Desnecessário repetir aqui os argumentos expendidos no início desse texto, que justificaram a escolha do MGCA como modelo teórico para a pesquisa realizada. Importa concluir, no entanto, que tal escolha se mostrou acertada, a nosso ver, eis que o modelo efetivamente contém elementos que, uma vez postos em prática – como se pode verificar no caso da PF, ainda que parcialmente, pelo nível de implantação – demonstram sua relevância como bases nas quais se pode estruturar e assentar uma política de GC que sirva à Administração Pública.

No caso específico, a GCAI seria uma derivada de uma política de gestão do conhecimento, tal como defendida pelo MGCA. De todo modo, todo o conjunto de aspectos aplicáveis tanto ao modelo quanto à gestão do conhecimento em si, vistos sob o prisma genérico, são passíveis de utilização também no caso particularmente abordado. Isso torna o MGCA, em tese, uma ferramenta de amplo uso, que pode servir às mais diversas necessidades de trato adequado das questões respectivas em entes públicos de qualquer natureza.

Chama-se a atenção, uma vez mais, para a preocupação diferencial expressa no MGCA tanto com os resultados quanto com as partes interessadas, demonstrando efetivamente a superação de visões da Administração Pública em que o conhecimento ou está voltado apenas para a própria organização; ou as que, mesmo considerando a relevância de métricas gerencialmente adotadas, por exemplo, pela iniciativa privada, não perdem de vista, interagem e têm legítima preocupação para com aqueles a que serve.

No caso da PF, utilizando-se o MGCA como parâmetro de estudo do seu nível de desenvolvimento da GCAI, verificam-se avanços significativos que, no entanto, carecem de ainda maior priorização administrativa e aceleração dos processos relacionados a sua integral implantação, observadas as nuances organizacionais já elencadas, entre outras.

8.1 Respostas ao problema, objetivos e lacunas de pesquisa

Esta pesquisa se propôs a entender o modo pelo qual a Polícia Federal administra o conhecimento relacionado ao seu trabalho investigativo em favor das atividades respectivas e do sistema de segurança pública em geral, mapeando os principais processos efetivados por unidades centrais de coordenação mais diretamente vinculadas às mesmas, particularmente as subordinadas à DICOR.

A partir do Modelo para Gestão do Conhecimento na Administração Pública Brasileira – MGCA, criado por Batista (2012) e aqui utilizado como modelo teórico, buscou-se também a identificação de práticas consideradas relevantes no processo de gestão do conhecimento investigativo na PF, relacionadas a variáveis de influência previamente selecionadas.

Por fim, procurou-se também avaliar o modo pelo qual algumas das principais lideranças institucionais envolvidas com a GCAI encaram o tema em relação às nuances estudadas, bem como seus papéis nos processos respectivos.

Seguindo-se como roteiro os principais elementos distintivos do MGCA, foi possível, de início, promover um resgate histórico sobre a introdução e o desenvolvimento da matéria em nível estratégico-formal, contextualizando-se a percepção institucional que, em certa medida, dá suporte às ações nesse campo.

Verificou-se que, mesmo tendo estruturado uma Política de Gestão do Conhecimento (PGC, 2015), não se deu seguimento ao processo de implantação efetiva da mesma, que ainda carece, em se tratando da atividade investigativa, da ausência de definições estratégicas relevantes (i.e., definição fática dos papéis exercidos pela inteligência policial e investigação criminal), bem como de pilares tático-operacionais mais específicos, entre outros.

A partir desse cenário, estudaram-se os “Viabilizadores de GC” previstos pelo modelo teórico, sob o prisma das atividades investigativas. Neste aspecto, pode-se verificar que a PF efetivamente realiza, em bom nível, práticas de interesse relacionadas a processos, pessoas e tecnologia, capazes de alavancar a GCAI a partir de uma maior estruturação orgânica da própria GC na Corporação.

Em caráter transversal, todo o estudo teve permanentemente consideradas algumas variáveis de pesquisa que, de algum modo, a nosso critério, parecem guardar maior relação com a GCAI, tendo em vista as premissas dadas pelo modelo e, particularmente, também com as resultantes gerais do processo para a melhoria geral da prestação de serviços pela PF, seja individualmente ou como ator de relevo no cenário da prestação de serviços de segurança pública.

Deste modo, tentou-se determinar, *pari passu* com a coleta, exposição e avaliação de dados, o vínculo destes com processos de exercício da atividade policial na vertente investigativa, bem como de estratégia organizacional, integração, compartilhamento, redes de conhecimento, aprendizagem organizacional e/ou inovação.

Como visto, todo esse material foi utilizado para a efetivação de entrevistas semiestruturadas com gestores de unidades centrais de coordenação em áreas consideradas de maior relevo em seu vínculo – direto ou indireto – com a GCAI.

Queremos crer que tais entrevistas, entre tantos *insights* abordados, demonstraram ao mesmo tempo a sensibilidade genérica das lideranças com o tema, mas também uma certa desconexão acerca dos caminhos a serem percorridos na tarefa de implementação de uma GCAI mais efetiva, o que bem reflete as conclusões alcançadas no curso deste trabalho.

Nos processos e práticas de GCAI ou relacionados, a busca igualmente constante por práticas de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento ou aplicação do conhecimento - etapas do Processo de GC previstas pelo MGCA – levou também à confirmação de ocorrência de alguns resultados organizacionais esperados (mediatos e imediatos), e ainda à detecção de efetiva preocupação institucional com tais resultados enquanto indutores de benefícios para o cidadão-usuário e a sociedade.

Nas palavras de seu idealizador, “o MGCA descreve um modelo para a administração pública concebido para orientar as organizações sobre como implementar GC de tal forma a assegurar o alcance dos objetivos estratégicos e a melhoria de processos, produtos e serviços em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral. A ideia de realizar este trabalho surgiu de uma constatação: as organizações públicas no Brasil não contavam com um modelo de GC genérico (que servisse para todas as organizações públicas), holístico (que permitisse um entendimento integral da GC), com foco em resultados (que visasse alcançar objetivos estratégicos e melhorar o desempenho) e específico para a administração pública.” (Batista, 2012)

Pelo exposto, do que foi possível coletar, verificar e avaliar, o MGCA efetivamente se apresenta como modelo exequível de GC para a administração pública, e seu caráter genérico e holístico serve à adaptação para nichos específicos de conhecimento, que podem ser relacionados às mais diversas esferas de atuação do setor público.

Por fim, considera-se que esta pesquisa conseguiu avançar na colaboração para o preenchimento de lacunas do saber relacionado à gestão do conhecimento tanto no setor

público quanto em segurança pública (organizações policiais), bem como em investigação policial.

Além disso, por se tratar de um estudo de caso, reforça a compreensão fática dos fenômenos abordados, auxiliando o aprimoramento dos campos de pesquisa respectivos, com o avanço na tentativa de superação da distância entre teoria e prática que caracteriza este e outros temas (Wang, 2017).

Este estudo de caso procurou detalhar as várias perspectivas da GCAI na PF, pelas quais foi possível reforçar algumas das causas do protagonismo e alcance das suas ações no cenário de segurança pública. Ainda que configurada a necessidade de maiores avanços na consecução de seus objetivos institucionais respectivos, julga-se cabível afirmar que o Órgão se encontra em estágio diferenciado na matéria.

Assim, salvo melhor juízo, tanto a aplicação do MGCA ao caso avaliado quanto as nuances específicas da GCAI na PF foram capazes de agregar novos elementos de valor aos estudos sobre gestão do conhecimento cujas lacunas se apresentaram no início desta pesquisa.

8.2 Limites da pesquisa e propostas para estudos futuros

Dados os recortes teórico-metodológicos selecionados para esta pesquisa, e considerando a amplitude do tema principal e suas variantes, há que se registrar os limites percebidos em seu desenvolvimento.

O envolvimento das organizações em intervenções de cunho estrutural, tecnológicos e relacional, projetadas explicitamente para aproveitar o conhecimento, tem se tornado lugar comum. Isso se dá pela crença de que a GC permite às organizações impulsionar conhecimentos diferenciados mantidos por seus funcionários, integrar conhecimentos que podem estar sendo ignorados ou que existem fora da organização, gerar novos conhecimentos; ou mover e aplicar conhecimentos de maneira a avançar com objetivos organizacionais. No entanto, as pesquisas mais relevantes em GC nas últimas duas décadas também têm constatado a multiplicidade dos mecanismos que regem a produção, fluxo e manutenção do conhecimento, preocupando-se com tanto com a revelação de tais mecanismos e suas interações, quanto com a evolução dos complexos interesses que envolvem os desafios gerenciais na localização e desenvolvimento do conhecimento organizacional (Barley, Treem & Kuhn, 2018).

Uma vez reconhecido que qualquer abordagem aqui praticada estaria longe de esgotar o tema em quaisquer de suas nuances (e não tendo sido nunca este o nosso propósito), procurou-se esgotar ao máximo o estudo de caso eleito, a partir da escolha de um modelo teórico que pareceu suficientemente abrangente para a abordagem de aspectos que, em estudos acadêmicos representativos, têm sido considerados mais relevantes.

A opção pelo estudo da GCAI sob a perspectiva das unidades centrais de coordenação deixou de lado a coleta de outros dados, capazes de fornecer contrapontos advindos dos setores regionalmente descentralizados da PF, os quais poderiam agregar valor diferenciado à pesquisa.

No entanto, do quanto observado, a falta de organicidade constatada no mais alto nível hierárquico tende a ser replicada na base, sendo mais um fator dificultador para a eventual observação de pontos de interesse, considerando-se, entre outros, a provável disparidade entre as realidades de tais entes regionais.

Cabe ressaltar a preocupação da alta administração com a realização de diagnósticos para melhoria da gestão que, muito provavelmente, trarão subsídios relacionados à GCAI nas descentralizadas, pelo que será possível desenvolver a PGC (2015) de modo a ampliar a visão sobre o tema e o alcance das ações a serem implementadas em níveis vários.

Outro aspecto que merece atenção diz respeito às oitivas das lideranças aqui realizadas. Para além da saturação teórica que permitiu a sistematização apresentada, uma abordagem mais completa poderia levar em conta amostras de distintas opiniões sobre os temas levantados, não apenas de lideranças (mesmo as regionais), mas de servidores de todas as categorias e hierarquia funcional envolvidos com ações que tangenciam mais diretamente a GCAI. A percepção da “outra ponta” (liderados) pode contribuir para o melhor retrato do quanto tratado.

Nesta mesma linha, uma vez que se tenha tratado da perspectiva da atuação da PF no contexto da segurança pública e de suas interações com órgãos parceiros de distintos matizes, há que se ressaltar a possibilidade de que, em futuros estudos, sejam tratados pontos de vista daqueles que interagem (ou deveriam interagir) de modo mais profundo com as unidades que trabalham a GCAI na PF, nos processos de interesse conjunto.

Embora praticamente todos os pontos abordados devam continuar sendo objeto de estudos em suas especificidades, a relação particular entre inteligência policial e investigação criminal, no contexto da GCAI, nos parece atrativa do ponto de vista da tentativa de

superação de algumas diferenças estabelecidas no campo puramente teórico, mas que não trazem, a nosso ver, a respectiva confirmação na prática cotidiana, nos termos do que foi aqui discutido.

A ausência de número significativo de pesquisas de nível nacional abordando temas similares aos aqui discutidos caracteriza-se como limitador definitivo deste estudo, pela dificuldade na obtenção de precedentes de qualquer natureza, capazes de apoiar o embasamento do quanto coletado e avaliado.

No mais, como é de praxe, todas as limitações apresentadas constituem novas oportunidades para o desenvolvimento de pesquisas neste fértil campo científico.

Finalmente, espera-se que as contribuições que este trabalho procurou dar possam, de algum modo, auxiliar no desenvolvimento de novas estratégias e ações relacionadas à gestão do conhecimento - particularmente da atividade investigativa - em diferentes espectros institucionais, incrementando a atuação da PF e demais atores do sistema de segurança pública, com os consequentes benefícios aos cidadãos e sociedade em geral.

REFERÊNCIAS

Abrucio, F. L. (2005). A coordenação federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula. *Revista de Sociologia e Política*, (24).

Al Ahabbi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., & Gaur, S. S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 351-373.

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

Arisha, A., & Ragab, M. (2013). Knowledge Management and Measurement: a Critical Review. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 873-901.

Ashley, P. A. (2002). A consistência entre discurso e prática. IN: GARCIA, Bruno Gaspar et al. *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das empresas*. São Paulo: Petrópolis.

Asian Productivity Organization - APO (2009). *Knowledge Management Workshop: Participants' Guide*, Tokyo, Japan.

Batista, F. F. (2008). *Proposta de um modelo de gestão do conhecimento com foco na qualidade*. 2008. 287 f. Tese de Doutorado - Curso de Pós-graduação em Ciência da Informação, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de

Brasília, Brasília, DF, Brasil. Recuperado em 02 setembro, 2019, de http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNB_710dd7c94ecedefa940d832f9c34d733/Details

Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: IPEA. Recuperado em 20 junho, 2018, de <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>.

Batista, F. F., & Quandt, C. O. (2015). *Gestão do conhecimento na administração pública: Resultados da Pesquisa Ipea 2014. Práticas de Gestão do Conhecimento* (No. 2120). Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

Ballesteros, P. R. (2014). Gestão de políticas de segurança pública no Brasil: problemas, impasses e desafios. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 8(1), 6-22.

Barley, W. C., Treem, J. W., & Kuhn, T. (2018). Valuing multiple trajectories of knowledge: A critical review and agenda for knowledge management research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 278-317.

Bawden, D., & Robinson, L. (2009). The dark side of information: overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of Information Science*, 35(2), 180-191.

Bell, P., Dean, G., & Gottschalk, P. (2010). Information management in law enforcement: The case of police intelligence strategy implementation. *International Journal Of Information Management*, 30(4), 343-349.

Best, A., & Holmes, B. (2010). Systems thinking, knowledge and action: towards better models and methods. *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*, 6(2), 145-159.

Cervo, A. L., Bervian, P. A., & SILVA, R. D. (2002). *Metodologia científica*. 5ª edição. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 48.

Cioccari, D. (2015). Operação Lava Jato: escândalo, agendamento e enquadramento. *Revista Alterjor*, 12(2), 58-78. Recuperado em 03 setembro, 2019, de <https://www.revistas.usp.br/alterjor/article/view/102147>

Collier, P. M. (2006). Policing and the intelligent application of knowledge. *Public Money and Management*, 26(2), 109-116.

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1998). Brasília. Recuperado em 27 junho 2018, de http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/508200/CF88_EC85.pdf

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*; tradução Magda Lopes.–3 ed.–Porto Alegre: Artmed Editora, 214-228.

Davenport, T. H., Marchand, D. A., & Dickson, T. (2004). *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 189-194.

Dayan, R., Heisig, P., & Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 308-329.

Dawes, S. S., Cresswell, A. M., & Pardo, T. A. (2009). From “Need to Know” to “Need to Share”: Tangled Problems, Information Boundaries, and the Building of Public Sector Knowledge Networks. *Public Administration Review*, 69(3), 392–402.

Dawes, S. S., Gharawi, M. A., & Burke, G. B. (2012). Transnational public sector knowledge networks: Knowledge and information sharing in a multi-dimensional context. *Government Information Quarterly*, 29, S112-S120.

de Alvarenga Neto, R. D., Barbosa, R. R., & Pereira, H. J. (2008). Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. *Perspectivas em ciência da informação*, 12(1), 5-24.

Dean, G., Fahsing, I. A., Glomseth, R., & Gottschalk, P. (2008). Capturing knowledge of police investigations: towards a research agenda. *Police Practice and Research: An International Journal*, 9(4), 341-355.

De Angelis, C. T. (2013). Models of governance and the importance of KM for public administration. *Journal of Knowledge Management Practice*, 14(2), 1-18.

Decreto s/nº, de 15 de dezembro de 2017 (2017). Aprova a Estratégia Nacional de Inteligência. Recuperado 03 outubro, 2018, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Dsn/Dsn14503.htm.

Decreto nº 3.695, de 21 de dezembro de 2000 (2000). Cria o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública, no âmbito do Sistema Brasileiro de Inteligência, e dá outras providências. Recuperado em 18 agosto, 2018, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3695.htm.

Decreto nº 4.376, de 13 de setembro de 2002 (2002). Dispõe sobre a organização e o funcionamento do Sistema Brasileiro de Inteligência, instituído pela Lei no 9.883, de 7 de dezembro de 1999, e dá outras providências. Recuperado em 14 maio, 2019, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4376.htm.

Decreto nº 8.793, de 29 de junho 2016 (2016). Fixa a Política Nacional de Inteligência. 2016a. Recuperado em 03 outubro, 2018, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8793.htm.

Decreto nº 9.209, de 27 de novembro de 2017 (2017). Altera o Decreto nº 4.376, de 13 de setembro de 2002, que dispõe sobre a organização e o funcionamento do Sistema Brasileiro de Inteligência, instituído pela Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999. Recuperado em 03 outubro, 2018, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9209.htm.

Decreto nº 9.491, de 4 de setembro de 2018 (2018). Altera o Decreto nº 4.376, de 13 de setembro de 2002, que dispõe sobre a organização e o funcionamento do Sistema Brasileiro

de Inteligência. 2018a. Recuperado em 03 outubro, 2018, de <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/621750729/decreto-9491-18>.

Decreto nº 9.527, de 15 de outubro de 2018 (2018). Cria a Força-Tarefa de Inteligência para o enfrentamento ao crime organizado no Brasil. Recuperado em 23 outubro, 2018, de <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2018/decreto-9527-15-outubro2018-787244-publicacaooriginal-156580-pe.html>

Del Giudice, M., & Della Peruta, M. R. (2016). The impact of IT-based knowledge management systems on internal venturing and innovation: a structural equation modeling approach to corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 20(3), 484-498.

de Lima, R. S., Bueno, S., & Mingardi, G. (2016). Estado, polícias e segurança pública no Brasil. *Revista Direito GV*, 12(1), 49-85.

Falqueto, J. M. Z; Hoffmann, V. E. & Gomes, R. C. A. (2013). Influência dos Stakeholders na implantação do planejamento estratégico em uma instituição pública de Ensino Superior. *Anais do XXXVII EnANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Flick, W. (2009) *Introdução à pesquisa qualitativa*; tradução Joice Elias Costa. - 3 Ed.- Porto Alegre: Artmed Editora, 154-158.

Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de saúde pública*, 24, 17-27.

Gil-Garcia, J. R., & Sayogo, D. S. (2016). Government inter-organizational information sharing initiatives: Understanding the main determinants of success. *Government Information Quarterly*, 33(3), 572-582.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, 35(2), 57-63.

Gonçalves, C. A., & de Moraes Meirelles, A. (2004). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. Editora Atlas SA.

Gonçalves Hoffmann, A., & Sá Martino, L. M. (2017). Os nomes da Operação Lava Jato: aproximações e apropriações do entretenimento no campo político. *Revista Comunicação Midiática*, 12(3).

Gonçalves, V. B., & Andrade, D. M. (2019). A corrupção na perspectiva durkheimiana: um estudo de caso da Operação Lava Jato. *Revista de Administração Pública*, 53(2), 271-290.

Graneheim, U. H., Lindgren, B. M., & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse education today*, 56, 29-34.

Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of knowledge Management*, 13(4), 4-31.

Heslop, R. (2011). The British police service: professionalisation or 'McDonaldization'?. *International journal of police science & management*, 13(4), 312-321.

Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.

Ibope (2018). Confiança do brasileiro nas instituições é a mais baixa desde 2009. Recuperado em 19 outubro, 2018, de <http://www.ibopeinteligencia.com/noticias-e-pesquisas/confianca-do-brasileiro-nas-instituicoes-e-a-mais-baixa-desde-2009/>

Instrução Normativa n. 008-DG/DPF, de 07 de dezembro de 2004 (2004). Estabelece as diretrizes e competências para o planejamento e a gestão das ações de capacitação dos recursos humanos do Departamento de Polícia Federal – DPF. Brasília, DF. Recuperado em 09 julho, 2019, de <https://intranet.dpf.gov.br/bid/normativos-internos/instrucao-normativa-in/2004/in-08/view>

Instrução Normativa n. 26-DG/DPF, de 23 de março de 2010 (2010). Revoga a IN no. 10/2004-DG/DPF, altera o Sistema Integrado de Inteligência Policial – SINPOL e disciplina a organização e o funcionamento da Diretoria de Inteligência Policial – DIP e dos demais Órgãos de Inteligência – OI do Departamento de Polícia Federal – DPF. Brasília, DF. Recuperado em 26 junho, 2019, de <https://intranet.dpf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2017/junho/bs-108/view>

Instrução Normativa n. 100-DG/DPF, de 22 de março de 2016 (2016). Regulamenta os procedimentos para a execução da Política de Desenvolvimento de Pessoal e do Programa de Capacitação da Polícia Federal, define os critérios para a participação dos servidores nos eventos de capacitação, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 08 julho, 2019, de <https://intranet.dpf.gov.br/anp/noticias/ultimas/pf-institui-sua-politica-de-desenvolvimento-de-pessoal/?searchterm=cgc>

Instrução Normativa n. 114-DG/DPF, de 06 de junho de 2017 (2017). Disciplina a Gestão da Arquitetura de Processos da Polícia Federal. Brasília, DF. Recuperado em 24 junho, 2019, de <https://intranet.dpf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2017/junho/bs-108/view>

Jannuzzi, C. S. C., Falsarella, O. M., & Sugahara, C. R. (2016). Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 21(1), 97-118.

Katz, A. S. (2018). Making Brazil work? Brazilian coalitional presidentialism at 30 and its post-Lava Jato prospects. *Revista de Investigações Constitucionais*, 5(3), 77-102.

Keinert, T. M. M. (1994). Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 41-48.

Kianto, A., Ritala, P., Spender, J. C., & Vanhala, M. (2014). The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. *Journal of Intellectual Capital*, 15(3), 362-375.

Lei nº 12.527, de 18 de novembro 2011 (2011). Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição

Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Recuperado em 03 setembro, 2019, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm

Lei nº 13.675, de 11 de junho 2018 (2018). Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp); altera a Lei Complementar nº 79, de 7 de janeiro de 1994, a Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, e a Lei nº 11.530, de 24 de outubro de 2007; e revoga dispositivos da Lei nº 12.681, de 4 de julho de 2012. Recuperado em 02 de julho, 2018, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm

Lima, R. S. D., Sinhoretto, J., & Bueno, S. (2015). A gestão da vida e da segurança pública no Brasil. *Sociedade e Estado*, 30(1), 123-144.

Loebbecke, C., van Fenema, P. C., & Powell, P. (2016). Managing inter-organizational knowledge sharing. *The Journal of Strategic Information Systems*, 25(1), 4-14.

Luen, T. W., & Al-Hawamdeh, S. (2001). Knowledge management in the public sector: principles and practices in police work. *Journal of information Science*, 27(5), 311-318.

Macedo, V., Dantas, D. C., Guedes, R. D., & Cavalcanti, M. D. C. B. (2018, Setembro). O uso do aplicativo WhatsApp nas práticas de gestão do conhecimento: o caso de uma comunidade virtual informal de profissionais na área de tecnologia. *Anais do 14º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento*, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado em 23 agosto, 2019, de <http://www.kmbrasil.org/uploads/6/5/7/6/65766379/anais-kmbr18-paper-75.pdf>

Madeira, L. M., & Rodrigues, A. B. (2015). Novas bases para as políticas públicas de segurança no Brasil a partir das práticas do governo federal no período 2003-2011. *Revista de Administração Pública*, 49(1), 3-22.

Manohar Singh, R., & Gupta, M. (2014). Knowledge management in teams: empirical integration and development of a scale. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 777-794.

Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2005). *Técnicas de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530-558.

McEvoy, P., Ragab, M. A., & Arisha, A. (2017). Review on the KM Applications in Public Organisations. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 15(1), 37-48.

Ministério da Justiça e Segurança Pública (2019). *Doutrina de Inteligência Policial 2018 (revisada e atualizada)*. Brasília, DF. Recuperado em 19 agosto, 2019, de <https://intranet.dpf.gov.br/dip/noticias/ultimas/doutrina-de-inteligencia-policial-atualizada>

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.

Organograma da Polícia Federal (pdf) (2018). Recuperado em 17 junho, 2019, de <https://intranet.dpf.gov.br/institucional/organograma.pdf/>

Osborne, D. & Gaebler, T. (1994). Reinventando o governo; como o espírito empreendedor está transformando o setor público; tradução Sérgio Fernando Guarischi Bath e Ewandro Magalhães Jr. - 2a. ed - Brasília: MH Comunicação, 251-272.

Pardini, D. J., Gonçalves, C. A., & Camargos, L. M. M. (2013). A Água-Governança Pública de Recursos Hídricos: manifestações dos stakeholders em Minas Gerais. *Revista Reuna*, 18(4), 37-56.

Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2016). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. *Government Information Quarterly*, 33(1), 188–199.

Peel, M., & Rowley, J. (2010, January). Information sharing practice in multi-agency working. In *Aslib Proceedings* (Vol. 62, No. 1, pp. 11-28). Emerald Group Publishing Limited.

Portaria n. 158-DG/DPF, de 10 de maio de 2007 (2007). Brasília, DF. Recuperado em 21 junho, 2019, de <https://intranet.dpf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2007/maio>

Portaria n. 713-DG/DPF, de 11 de dezembro de 2009 (2009). Institui o Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos – EGPE, no âmbito do Departamento de Polícia Federal – DPF, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 21 junho, 2019, de <https://intranet.dpf.gov.br/cige/organizacao/normativos/Portaria%20713.2009-DG.DPF%20-%20Institui%20o%20EGPE.doc/view>

Portaria n. 1210-DG/DPF, de 13 de julho de 2010 (2010). Brasília, DF. Recuperado em 07 agosto, 2019, de <https://intranet.dpf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2010/julho/bs-133/view>

Portaria n. 1735-DG/DPF, de 03 de novembro de 2010 (2010). Aprova o Plano Estratégico 2010/2022, o Portfólio Estratégico e o Mapa Estratégico da Polícia Federal, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 21 junho, 2019, de <https://intranet.dpf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2010/novembro/bs-209/view>

Portaria n. 1990-DG/DPF, de 30 de novembro de 2010 (2010). Brasília, DF. Recuperado em 21 junho, 2019, de <https://intranet.dpf.gov.br/cige/organizacao/competencia/>

Portaria n. 2206-DG/DPF, de 12 de abril de 2011 (2011). Brasília, DF. Recuperado em 07 agosto, 2019, de <https://intranet.dpf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2011/abril/bs071.pdf/view>

Portaria n. 4453-DG/DPF, de 16 de maio de 2014 (2014). Aprova a atualização do Plano Estratégico 2010/2022, o Portfólio Estratégico e o Mapa Estratégico da Polícia Federal, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 17 junho, 2019, de <https://intranet.dpf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2014/maio/bs093.pdf/view>

Portaria n. 5340-DG/DPF, de 04 de maio de 2015 (2015). Aprova o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI do Departamento de Polícia Federal para o triênio de 2015/2017. Brasília, DF. Recuperado em 03 julho, 2019, de <https://vpn.pf.gov.br/+CSCO+0h756767633A2F2F766167656E6172672E63732E7462692E6F65+/bid/boletins-de-servico/2015/maio/bs-082/view>

Portaria n. 5341-DG/DPF, de 04 de maio de 2015 (2015). Aprova o Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI do Departamento de Polícia Federal para o biênio de 2015/2016. Brasília, DF. Recuperado em 03 julho, 2019, de <https://vpn.pf.gov.br/+CSCO+0h756767633A2F2F766167656E6172672E63732E7462692E6F65+/bid/boletins-de-servico/2015/maio/bs-082/view>

Portaria n. 5962-DG/DPF, de 08 de dezembro de 2015 (2015). Institui a Política de Gestão do Conhecimento da Polícia Federal. Brasília, DF. Recuperado em 17 junho, 2019, de <https://intranet.dpf.gov.br/bid/normativos-internos/portarias/dg/2015/portaria-5962-2015/view>

Portaria n. 2 - SENASP, de 12 de janeiro de 2016 (2016). Aprova a Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública, 4ª edição, de acordo com as deliberações do Conselho Especial do SISP. Brasília, DF. Recuperado em 28 junho, 2019, de http://www.lex.com.br/legis_27083673_PORTARIA_N_2_DE_12_DE_JANEIRO_DE_2016

Portaria n. 6198-DG/DPF, de 17 de março de 2016 (2016). Define os instrumentos para o planejamento, execução, orientação, coordenação, promoção e avaliação dos instrumentos da Política de Desenvolvimento de Pessoal, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 08 julho, 2019, de <https://intranet.dpf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2016/marco/bs053.pdf/view>

Portaria n. 3024-DGP/DPF, de 18 de março de 2016 (2016). Institui o Programa de Capacitação - PROCAP para o quadriênio 2016/2019 e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 08 julho, 2019, de <https://intranet.dpf.gov.br/anp/noticias/ultimas/pf-institui-sua-politica-de-desenvolvimento-de-pessoal/?searchterm=cgc>

Portaria n. 6220-DG/DPF, de 21 de março de 2016 (2016). Institui o Comitê Gestor de Capacitação - CGC, no âmbito da Academia Nacional de Polícia, as Equipes de Treinamento e Desenvolvimento, no âmbito das unidades centrais e Superintendências Regionais, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 08 julho, 2019, de <https://intranet.dpf.gov.br/ / anp / noticias / anexos / normas-de-capacitacao /4%20-%20PORTARIA%206220%20-20Instituicao%20do%20CGC.docx/view?searchterm=cgc>

Portaria n. 7213-DG/DPG, de 22 de junho de 2017 (2017). Recuperado em 17 junho, 2019, de <https://intranet.dpf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2017/junho/bs-119/view>

Portaria n. 7413-DG/DPF, de 08 de setembro de 2017 (2017). Institui a Política de Governança, o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos. Brasília, DF.

Recuperado em 17 junho, 2019, de <https://intranet.dpf.gov.br/cige/organizacao/normativos/Portaria%207413-2017%20-%20Institui%20a%20Politica%20de%20Governanca%2C%20o%20Comite%20de%20Governanca%2C%20Gestao%20de%20Riscos%20e%20Controles%20Internos..pdf/view>

Portaria n. 8711-DG/DPF, de 09 de agosto de 2018 (2018). Aprova a Arquitetura de Processos da Polícia Federal. Brasília, DF. Recuperado em 24 junho, 2019, de <https://intranet.dpf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2018/agosto/bs-154/view>

Portaria n. 9629-DGP/DPF, de 13 de novembro de 2018 (2018). Aprova o PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO, da Academia Nacional de Polícia (ANP), para o ano letivo de 2019. Brasília, DF. Recuperado em 08 julho, 2019, de <https://intranet.dpf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2018/novembro/bs-223/view>

Portaria n. 9886-DG/DPF, de 04 de julho de 2019 (2019). Institui o Comitê de Gestão do Conhecimento. Brasília, DF. Recuperado em 08 julho, 2019, de <https://intranet.dpf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2019/julho/bs-128/view>

Portaria n. 11240-DG/DPF, de 18 de julho de 2019 (2019). Institui o Programa de Capacitação - PROCAP para o quadriênio 2016/2019 e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 13 agosto, 2019, de <https://intranet.dpf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2019/julho/bs-140/view>

Portaria n. 10734-DG/DPF, de 06 de dezembro de 2019 (2019). Aprova o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação para o triênio de 2017 a 2019. Brasília, DF. Recuperado em 27 dezembro, 2019, de https://intranet.dpf.gov.br/bid/boletins-de-servico/http://intranet.dpf.gov.br/cgti/servicos/projetos/petic-e-pdtic/PDTIC2017_2019Versaoaprovada.pdf

Portaria MSP n. 155, de 27 de setembro de 2018 (2018). Aprova o Regimento Interno da Polícia Federal. Brasília, DF. Recuperado em 19 dezembro, 2018, em http://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/45573009/do1-2018-10-17-portaria-n-155-de-27-de-setembro-de-2018-45572868.

Provan, K. G., & Lemaire, R. H. (2012). Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice. *Public Administration Review*, 72(5), 638-648.

Ramezan, M. (2011). Intellectual capital and organizational organic structure in knowledge society: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 31(1), 88-95.

Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 463-494.

Ritzer, G. (2004). The McDonaldization of society (Revised new century ed.). *Thousand Oaks*.

Resolução n. 1 - SENASP, de 15 de julho de 2009 (2009). Regulamenta o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública - SISP, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 27 junho, 2019, de <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/829205/pg-74-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-14-08-2009>

Rhodes, J., Lok, P., Yu-Yuan Hung, R., & Fang, S. C. (2008). An integrative model of organizational learning and social capital on effective knowledge transfer and perceived organizational performance. *Journal of Workplace Learning*, 20(4), 245-258.

Richardson, R. J. (2017). *Pós-Graduação-Metodologia-Pesquisa Social: Métodos e Técnicas-Métodos Quantitativos e Qualitativos - Capítulo 5*. Editora ATLAS SA-2015-São Paulo.

Rostami, N. A. (2014). Integration of Business Intelligence and Knowledge Management—A literature review. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 4(2).

Santos, A. C. B., Rodrigues, M. C. A., & Melo, W. C. C. (2017). O Trabalho Mediado por Tecnologias da Informação e Comunicação: Uso Corporativo do Aplicativo Whatsapp. *Anais do VI Encontro de Administração da Informação*, Curitiba, PR, Brasil. Recuperado em 23 agosto, 2019, de http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=17&cod_evento_edicao=86&cod_edicao_subsecao=1423&cod_edicao_trabalho=22309

Seba, I., & Rowley, J. (2010). Knowledge management in UK police forces. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 611-626.

Seba, I., Rowley, J., & Lambert, S. (2012). Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai Police Force. *International Journal of Information Management*, 32(4), 372-380.

Seefeld, R., & Rese, N. (2019). “Para bom entendedor, meia palavra basta?!”: um estudo sobre as narrativas produzidas por agentes de mídia na tradução do papel dos envolvidos na Operação Lava Jato. *Cadernos EBAPE.BR*. Recuperado em 04 setembro, 2019, de <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/59690/R%20-%20D%20-%20RODRIGO%20SEEFELD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Segurado, R. (2018). A corrupção entre o espetáculo e a transparência das investigações: análise da atuação da polícia federal no âmbito da operação Lava Jato. *LÍBERO*. ISSN impresso: 1517-3283/ISSN online: 2525-3166, 20(40), 4-15.

Singh Sandhu, M., Kishore Jain, K., & Umi Kalthom bte Ahmad, I. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 24(3), 206-226.

Secretaria Especial de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE-PR). (2018). Custos Econômicos da Criminalidade no Brasil. Relatório de Conjuntura, 4, 9-11. Recuperado em 13 dezembro, 2018, em <https://bit.ly/2LGRuCT>.

Self, D. R., Self, T., Matuszek, T., & Schraeder, M. (2015). Improving organizational alignment by enhancing strategic thinking. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(1), 11-14.

Soares, L. E. (2006). *Segurança tem saída*. Sextante.

Souza, E. R. D., & Minayo, M. C. D. S. (2017). Segurança pública num país violento. *Cadernos de Saúde Pública*, 33, e00036217. Recuperado em 13 dezembro, 2018, em https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0102-311X2017000300301&script=sci_arttext

Titi Amayah, A. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454-471.

Vergara, S. C. (2009) *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas SA.

Trindade, A. (2015). Estado, governança e segurança pública no Brasil: Uma análise das secretarias estaduais de Segurança Pública. *Dilemas-Revista de Estudos de Conflito e Controle Social*, 8(4), 607-632.

Vasconcelos, A.C.D.A. (2018). *O legado dos grandes eventos para a segurança pública no Brasil*. Tese de Mestrado, Políticas Públicas e Desenvolvimento, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília, Distrito Federal.

Visser, M., & Van der Togt, K. (2016). Learning in public sector organizations: A theory of action approach. *Public Organization Review*, 16(2), 235-249.

Wang, J. (2017). Integrating Research and Practice: Looking Back. *Advances in Developing Human Resources*, 19(3), 219-231.

Willem, A., & Buelens, M. (2007). Knowledge sharing in public sector organizations: The effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(4), 581-606.

Yang, T. M., & Maxwell, T. A. (2011). Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors. *Government Information Quarterly*, 28(2), 164-175.

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.

ANEXO I - Instrução Normativa nº 114-DG/PF (2017)



**SERVIÇO PÚBLICO
FEDERAL MJSP -
POLÍCIA FEDERAL**

INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 114-DG/PF, DE 6 DE JUNHO DE 2017

Disciplina a gestão da Arquitetura de Processos da Polícia Federal.

O DIRETOR-GERAL DA POLÍCIA FEDERAL, no uso das atribuições que lhe confere o inciso V do artigo 35 do Regimento Interno da Polícia Federal, aprovado pela Portaria nº 490-MJ, de 25 de abril de 2016, do Excelentíssimo Senhor Ministro de Estado da Justiça, publicada no Diário Oficial da União - DOU nº 80, Seção 1, de 28 de abril de 2016,

Considerando que a Arquitetura de Processos da Polícia Federal é dinâmica e deve refletir as alterações na estrutura de processos que suporta o funcionamento da organização; e

Considerando a necessidade de estabelecer responsabilidades e procedimentos referentes à gestão da Arquitetura de Processos da Polícia Federal,

Resolve:

Art. 1º Fica disciplinada a gestão da Arquitetura de Processos da Polícia Federal - PF.

Seção I

Das Definições

Art. 2º Para os fins desta Instrução Normativa - IN, aplicam-se as seguintes definições:

I - planejamento estratégico: conjunto de medidas de longo prazo, objetivando o cumprimento de uma missão e o alcance de uma situação futura, de modo que o resultado desejado caminhe para a eficácia, eficiência e efetividade do sistema;

II - arquitetura de processos: estrutura que proporciona uma visão sistêmica dos principais processos da instituição, agrupados em relação aos respectivos macroprocessos;

III - macroprocesso: maior nível de agregação dos processos da organização, refletindo as grandes áreas temáticas de atuação da organização;

IV - processo: divisão de um determinado macroprocesso em partes, sendo composto por atividades sequenciais que recebem entradas e lhes adiciona valor, transformando-as em resultados para a organização, podendo ainda ser subdividido em processos de menor nível de agregação também denominados subprocessos;

V -- atividade: procedimento cuja execução é necessária para cumprir uma etapa de um determinado processo ou subprocesso;

VI - dono do processo: hierarquia máxima referente a determinado macroprocesso ou processo, sendo responsável pelo seu desempenho final e pela prestação de contas sobre a sua execução; e

VII - gestor do processo: principal responsável pelo gerenciamento da execução do processo, mensuração de seu desempenho e incorporação de melhorias, devendo assegurar que a documentação do processo reflita sua prática real.

Seção II

Das Responsabilidades

Art. 3º Compete aos integrantes da estrutura de gerenciamento de processos da PF a responsabilidade pela atualização da estrutura e das informações referentes à Arquitetura de Processos, na forma abaixo descrita:

I - Diretor-Geral:

- a) alterar, de ofício, quaisquer dos elementos que compõem a Arquitetura de Processos da PF; e
- b) deliberar acerca das propostas de inclusão, exclusão e alteração de macroprocessos.

II - Coordenador da Coordenação do Centro Integrado de Gestão Estratégica - CIGE/PF:

- a) monitorar macroprocessos e processos institucionais e identificar, periodicamente, as necessidades de atualização da Arquitetura de Processos da PF;
- b) propor a inclusão, exclusão e alteração de macroprocessos e processos na Arquitetura de Processos da PF;
- c) manifestar-se em relação às propostas de inclusão, exclusão e alteração de macroprocessos e processos da Arquitetura de Processos da PF; e
- d) atualizar, divulgar e manter disponíveis a estrutura e as informações relacionadas à Arquitetura de Processos da PF.

III - Dono do Processo:

- a) monitorar macroprocessos e processos relacionados à sua área de atuação e identificar possíveis necessidades de atualização da Arquitetura de Processos da PF;
- b) propor a inclusão, exclusão e alteração de macroprocessos e processos relacionados à sua área de atuação;

c) deliberar sobre as propostas de inclusão, exclusão e alteração de processos relacionados a macroprocessos de sua responsabilidade; e

d) manifestar-se em relação às propostas de inclusão, exclusão e alteração de macroprocessos de sua responsabilidade, quando não forem de sua iniciativa.

IV - Gestor do Processo:

a) monitorar processos relacionados à sua área de atuação e identificar possíveis necessidades de atualização da Arquitetura de Processos da PF;

b) propor a inclusão, exclusão e alteração de processos relacionados à sua área de atuação; e

c) manifestar-se em relação às propostas de inclusão, exclusão e alteração de processos sob sua responsabilidade, quando não forem de sua iniciativa.

Seção III

Dos Procedimentos

Art. 4º Os procedimentos de atualização da Arquitetura de Processos da PF seguirão o fluxograma descrito no Anexo I.

Art. 5º As propostas de atualização da Arquitetura de Processos da PF serão apresentadas por meio do Formulário de Atualização da Arquitetura de Processos, conforme Anexo II, disponível no Sistema Eletrônico de Informações da Polícia Federal - SEI-PF.

Art. 6º Esta Instrução Normativa entrará em vigor na data de sua publicação em Boletim de Serviço.

(Publicada no BS nº 108, de 7 de junho de 2017)

ANEXO II – IN 114 – DG/PF (2017)

FORMULÁRIO DE ATUALIZAÇÃO DA ARQUITETURA DE PROCESSOS (preencher um formulário para cada item a ser atualizado)					
Dados do Solicitante					
Data da Solicitação	<i>Inserir data</i>	Unidade Solicitante		<i>Inserir sigla e nome da unidade solicitante</i>	
Matrícula do Solicitante	<i>Matrícula PF</i>	Cargo do Solicitante	<i>Inserir cargo do solicitante</i>	Função do Solicitante	<i>Inserir função do solicitante</i>
Papel no Processo (selecionar)	<input type="checkbox"/> Diretor-Geral <input type="checkbox"/> Coordenador CIGE/PF <input type="checkbox"/> Dono do Processo <input type="checkbox"/> Gestor do Processo				
Dados da Solicitação (como ficará o macroprocesso ou processo após atualização)					
Tipo Solicitação (selecionar)	<input type="checkbox"/> Inclusão <input type="checkbox"/> Exclusão <input type="checkbox"/> Alteração				
Nome	<i>Nome do macroprocesso ou do processo a ser atualizado</i>				
Hierarquia na Arquitetura (selecionar)	<input type="checkbox"/> Macroprocesso <input type="checkbox"/> Processo				
Macroprocesso Pai	<i>Macroprocesso subordinante. Não preencher se alteração de macroprocesso</i>				
Unidade Titular (Dono do Processo)	Unidade Gestora (Gestor do Processo)				
<i>Nome e sigla da Diretoria ou equivalente, responsável pela titularidade do processo</i>	<i>Nome e sigla da área responsável pela gestão do processo</i>				
Classificação (selecionar)	<input type="checkbox"/> P. Judiciária <input type="checkbox"/> P. Administrativa <input type="checkbox"/> Suporte <input type="checkbox"/> Gestão				
Forma de Execução (selecionar)	<input type="checkbox"/> Centralizada <input type="checkbox"/> Descentralizada <input type="checkbox"/> Mista				
Áreas de Interface	Órgãos Externos	Executantes Descentralizadas			
<i>Citar outras Unidades Centrais com interveniência na execução do processo.</i>	<i>Citar os órgãos externos que participam da execução do processo.</i>	<i>Relacionar as Unidades Descentralizadas da PF que executam o processo.</i>			

Descrição do Processo ou Macroprocesso	Sistemas	Insumos
<i>Breve descrição do processo, especificando seus objetivos principais</i>	<i>Relacionar os sistemas informatizados que suportam a execução do processo.</i>	<i>Discriminar os insumos fornecidos para o processo, EXCLUINDO subprodutos do próprio processo.</i>
	Produtos <i>Relacionar os produtos e serviços entregues pelo processo.</i>	Clientes <i>Citar os destinatários internos e externos dos produtos ou serviços do processo.</i>
Justificativa	<i>Inserir justificativas para a solicitação de atualização da Arquitetura</i>	

ANEXO II - Portaria nº 8711-DG/PF (2018)



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL MSP - POLÍCIA FEDERAL
BRASÍLIA-DF, SEXTA-FEIRA, 10 DE AGOSTO DE 2018
BOLETIM DE SERVIÇO No. 154

1a. PARTE ATOS DO DIRETOR-GERAL

PORTARIA N° 8.711-DG/PF, DE 09 DE AGOSTO DE 2018

Aprova a Arquitetura de Processos da Polícia Federal.

O DIRETOR-GERAL DA POLÍCIA FEDERAL, no uso das competências que lhe foram atribuídas no inciso V do art. 35 do Regimento Interno da Polícia Federal, aprovado pela Portaria n° 1.252, de 29 de dezembro de 2017, do Excelentíssimo Senhor Ministro de Estado da Justiça e Segurança Pública, publicada na Seção 1 do Diário Oficial da União n° 01, de 2 de janeiro de 2018; e

Considerando o disposto na Instrução Normativa n° 114-DG/PF, de 6 de junho de 2017, publicada no Boletim de Serviço n° 108, de 7 de junho de 2017, que disciplina a gestão da Arquitetura de Processos da Polícia Federal,

Resolve:

Art. 1° Fica aprovada a Arquitetura de Processos da Polícia Federal, composta pelos seguintes anexos:

- diagrama de macroprocessos;
- descrição dos macroprocessos; e
- governança dos processos.

Parágrafo único. Os anexos descritos no caput desta Portaria estão disponíveis no endereço eletrônico: <http://intranet.dpf.gov.br/cige/servicos/gestao-processos/arquitetura-de-processos-da-policia-federal>.

Art. 2º Os donos e gestores de processos deverão, em conjunto com a Coordenação de Gestão Estratégica - CGE/PF, na forma de normativo específico, manter atualizadas a estrutura e as informações referentes à Arquitetura de Processos da Polícia Federal.

Art. 3º As ações de gestão, incluindo treinamento e desenvolvimento de pessoal, edição de atos normativos e desenvolvimento de sistemas, deverão estar em conformidade com a Arquitetura de Processos da Polícia Federal.

Art. 4º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação em Boletim de Serviço.

ANEXO III – Descrição dos Macroprocessos na PF



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MJSP - POLÍCIA FEDERAL

ARQUITETURA DE PROCESSOS DA POLÍCIA FEDERAL
DESCRIÇÃO DOS MACROPROCESSOS

MACROPROCESSO

Auditoria e Controle

DONO

Direção-Geral

DESCRIÇÃO

Consiste no acompanhamento de trabalhos, demandas e resultados de auditorias e fiscalizações realizadas pelos órgãos de controle, bem como na condução das atividades de planejamento, execução e monitoramento de auditorias internas e, ainda, nas ações destinadas a assegurar a conformidade com leis, regulamentos e normativos aplicáveis à instituição, interna e externamente, mediante análise, acompanhamento, fiscalização e verificação das atividades, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais.

MACROPROCESSO

Comunicação Institucional

DONO

Direção-Geral

DESCRIÇÃO

Consiste no conjunto de processos que tem por finalidade a gestão dos meios de comunicação institucionais, sejam eles externos ou internos, destinados a oferecer subsídios e informações que contribuam para construir e manter uma imagem uniforme e positiva da organização, alicerçada na realidade, bem como fomentar a comunicação entre os diversos segmentos internos, de modo a garantir a disseminação das informações e do conhecimento, mantendo a coesão do corpo funcional em torno dos objetivos institucionais.

MACROPROCESSO

Controle da Segurança Privada

DONO

Diretoria-Executiva

DESCRIÇÃO

Consiste no conjunto de processos destinado: ao controle das atividades de segurança privada no País desenvolvidas por empresas especializadas com a finalidade de proceder à vigilância e segurança patrimonial das instituições financeiras e de outros estabelecimentos; à garantir a incolumidade física de pessoas; à realizar transporte de valores e prover segurança no transporte de qualquer outro tipo de carga; e ao recrutamento, seleção, formação e reciclagem do pessoal a ser qualificado e autorizado a exercer essas atividades. Esse controle prevê a normatização e a concessão das autorizações pertinentes ao serviço de segurança privada do País.

MACROPROCESSO**DONO**

Controle de Armas de Fogo

Diretoria-Executiva

DESCRIÇÃO

Consiste no conjunto de processos destinados à regulação e à fiscalização do registro, da posse e da comercialização de armas de fogo e munições, incluindo a gestão do Sistema Nacional de Armas de Fogo (SINARM) e o controle de instrutores de tiro e dos profissionais habilitados para a realização de avaliações psicológicas para emissão dos documentos autorizativos para aquisição e para registro e porte de armas no País.

MACROPROCESSO**DONO**

Controle de Precursores Químicos

Diretoria-Executiva

DESCRIÇÃO

Consiste no conjunto de processos destinado ao controle e à fiscalização de produtos químicos que direta ou indiretamente possam ser destinados à elaboração ilícita de substâncias entorpecentes, psicotrópicas ou que determinem dependência física ou psíquica, sendo executado mediante o cadastramento e fiscalização das empresas que exerçam ou venham a exercer quaisquer das atividades elencadas nessa lei, por meio da expedição dos certificados e autorizações pertinentes.

MACROPROCESSO**DONO**

Controle Migratório

Diretoria-Executiva

DESCRIÇÃO

Consiste no conjunto de processos que visa ao estabelecimento e à implantação de critérios e regras para o ingresso e para a saída de nacionais e estrangeiros do território brasileiro, bem como a expedição e o controle de documentos de viagem de cidadãos brasileiros. Contempla a permanente atualização do cadastro dos estrangeiros residentes no País e a execução dos procedimentos para a emissão da Carteira de Estrangeiro, documento que garante a legalidade da permanência dos estrangeiros no País.

MACROPROCESSO

Cooperação Internacional

DONO

Diretoria-Executiva

DESCRIÇÃO

Consiste no conjunto de processos que visa à cooperação, ao intercâmbio de informações e à gestão do relacionamento da Polícia Federal com outras instituições policiais internacionais visando o cumprimento das atribuições institucionais recíprocas.

MACROPROCESSO

Correição e Disciplina

DONOCorregedoria-Geral de
Polícia Federal**DESCRIÇÃO**

Consiste no conjunto de processos destinados a assegurar a conformidade dos procedimentos aos normativos vigentes, em especial no que se refere à atividade de Polícia Judiciária, mediante verificações periódicas, evitando, identificando e corrigindo falhas, bem como realizar os procedimentos administrativos e disciplinares destinados a apurar responsabilidades no âmbito funcional e aplicar, quando for o caso, as sanções cabíveis.

MACROPROCESSO

Criminalística

DONODiretoria Técnico-
Científica**DESCRIÇÃO**

Consiste no conjunto de processos de descoberta, análise, coleta e exame pericial de vestígios criminais, indispensáveis para elucidação de crimes. Seus objetivos são a elucidação da dinâmica, a explicação da prova material dos delitos e a identificação de seus autores e vítimas. A criminalística se utiliza de conhecimentos científicos e aplica diferentes procedimentos e técnicas para reprodução dos fatos sob investigação criminal, sendo as disciplinas em que se baseia denominadas Ciências Forenses. O desenvolvimento das atividades dos Peritos Criminais Federais resulta em Laudos Periciais Criminais, requisitados pela Polícia Federal, Ministério Público ou pelo Poder Judiciário, fornecendo elementos técnicos probatórios à investigação policial e ao processo criminal.

MACROPROCESSO

Gestão de Obras e Edificações

DONO

Diretoria de

DESCRIÇÃO

Consiste no conjunto de processos destinado à elaboração de projetos de construção, reforma ou ampliação de edificações onde estão ou serão instaladas as diversas unidades funcionais da Organização e ao acompanhamento da execução desses projetos. A partir da sua entrega, os imóveis devem ser objeto de manutenção permanente com a finalidade de assegurar a sua capacidade de suportar fisicamente a execução das atividades inerentes às diversas unidades organizacionais.

MACROPROCESSO

Gestão de Parcerias e Convênios

DONO

Direção-Geral

DESCRIÇÃO

Consiste no conjunto de processos destinados à prospecção, à formalização e ao controle dos acordos e convênios destinados à troca de informações, ao compartilhamento de recursos e à cooperação técnica, entre outros, firmados pela Instituição com outros órgãos ou entidades, nas esferas nacional e internacional.

MACROPROCESSO

Gestão de Pessoas

DONO

Diretoria de Gestão de

DESCRIÇÃO

Consiste no conjunto de processos institucionais relacionado à seleção e contratação de pessoal para provimento dos cargos públicos constantes na estrutura organizacional e ao gerenciamento e desenvolvimento das pessoas selecionadas e contratadas, incluindo seu acompanhamento em termos de desempenho.

MACROPROCESSO

Gestão de Tecnologia da Informação

DONODiretoria de Tecnologia da
Informação e Telecomunicações**DESCRIÇÃO**

Consiste no conjunto de processos que visa à disponibilidade, à operacionalidade e à adequabilidade dos recursos tecnológicos da organização. Inclui o projeto, o desenho, o desenvolvimento, a homologação e a manutenção dos sistemas computacionais, possibilitando o atendimento das necessidades decorrentes da execução dos processos finalísticos, de gestão e de suporte da Instituição.

MACROPROCESSO

Gestão do Conhecimento

DONOAcademia Nacional de
Políticas Públicas**DESCRIÇÃO**

Consiste no conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores e servidores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.

MACROPROCESSO

Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil

DONODiretoria de
Administração e Planejamento**DESCRIÇÃO**

Consiste no conjunto de processos destinado ao controle patrimonial da Instituição, seus fenômenos e variações, tanto no aspecto quantitativo quanto no qualitativo, registrando os fatos e atos de natureza econômico-financeira que o afetam e estudando suas conseqüências na dinâmica organizacional. Cuida do planejamento da execução físico-financeira, contemplando a previsão das receitas, a fixação das despesas e a obtenção e gestão dos recursos financeiros destinados ao atendimento das necessidades decorrentes do exercício das atribuições da Organização.

MACROPROCESSO**DONO**

Gestão Organizacional e Estratégica

Direção-Geral

DESCRIÇÃO

Consiste no conjunto de processos que visa ao planejamento, à organização, à implantação, à avaliação e ao controle do desempenho da organização, buscando a eficiência e a constante melhoria dos processos de trabalho, a eficácia das ações operacionais e administrativas, o aumento da produtividade e o desempenho qualitativo dos serviços. Inclui o gerenciamento da arquitetura organizacional, utilizando técnicas que resultam na definição ou redefinição de funções, responsabilidades, estrutura organizacional, quadro de servidores, entre outros. Contempla também a ação sistemática e continuada para avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implantação, bem como mensurar os resultados auferidos.

MACROPROCESSO**DONO**

Identificação Civil

Diretoria-Executiva

DESCRIÇÃO

Consiste no conjunto de processos destinados à individualização das pessoas por meio de suas impressões datiloscópicas, consistindo nas etapas de coleta, análise e armazenamento, possibilitando a emissão de inúmeros documentos de identificação, a exemplo da Carteira de Identidade de Estrangeiro, Passaporte Nacional, Carteira de Vigilante, Carteira Funcional de Servidores da Polícia Federal e Registro de Identidade Civil.

MACROPROCESSO**DONO**

Identificação Criminal

Diretoria-Executiva

DESCRIÇÃO

Consiste no conjunto de processos relacionados ao registro, à guarda, à recuperação e ao fornecimento, quando solicitado, de todos os dados e informações necessários para estabelecer a identidade de acusados da prática de infrações criminais.

MACROPROCESSO

Inteligência Policial

DONODiretoria de Inteligência
Policial**DESCRIÇÃO**

Consiste no conjunto de processos relativo à atividade de produção e proteção de conhecimentos, exercida pela Polícia Federal, por meio do uso de metodologia própria e de técnicas acessórias, com a finalidade de apoiar o processo decisório do órgão, quando atuando no nível de assessoramento, ou ainda, de subsidiar a produção de provas penais, quando for necessário o emprego de suas técnicas e metodologias próprias, atuando, neste caso, no nível operacional.

MACROPROCESSO

Investigação Criminal

DONODiretoria de Investigação e
Combate ao Crime**DESCRIÇÃO**

Consiste no conjunto de processos que visa à apuração das infrações penais e respectiva autoria, incluindo aquelas a cujo teor deva ser dado tratamento sigiloso, sendo formalizado por meio de instrumentos como inquérito policial e termo circunstanciado, que configuram a exteriorização da investigação criminal. Inclui as operações policiais necessárias à obtenção do conjunto probatório necessário à conclusão da investigação.

MACROPROCESSO

Logística

DONODiretoria de
Administração e Tecnologia**DESCRIÇÃO**

Consiste no conjunto de processos destinado ao provimento de recursos, equipamentos e informações para a execução de todas as atividades da Instituição, administrando os recursos, em especial os materiais, gerenciando desde a compra e entrada de materiais, o armazenamento, o transporte e a distribuição dos produtos, monitorando as operações e gerenciando informações.

MACROPROCESSO

Proteção à Vida e aos Direitos Humanos

DONO

Diretoria-Executiva

DESCRIÇÃO

Consiste no conjunto de processos destinado à proteção à vida e aos direitos humanos, em especial nos casos de proteção ao réu colaborador preso, proteção de pessoas que aguardam acolhimento no Programa Nacional de Proteção à Testemunhas (PNPT), bem como à fiscalização de adoção internacional de crianças.

MACROPROCESSO

Recursos Especiais

DONO

Diretoria-Executiva

DESCRIÇÃO

Consiste no conjunto de processos que tem por objetivo fornecer os suportes táticos e técnicos necessários à execução dos processos finalísticos de Polícia Judiciária e Polícia Administrativa da Instituição. Incluem-se nesse macroprocesso a aviação operacional, o comando tático e os cães de serviço.

MACROPROCESSO

Segurança de Pessoas

DONO

Diretoria-Executiva

DESCRIÇÃO

Consiste no conjunto de processos que tem por objetivo resguardar a integridade física de pessoas, em especial as autoridades nacionais e internacionais (dignitários) e as testemunhas em processos judiciais ou em investigações criminais de competência federal.

MACROPROCESSO**DONO**

Segurança de Portos e Aeroportos

Diretoria-Executiva

DESCRIÇÃO

Consiste no conjunto de processos que visam ao planejamento e ao controle da segurança aeroportuária e portuária, bem como no policiamento marítimo e fluvial executado pelas Unidades Descentralizadas.

ANEXO IV – Portaria nº 9629-DG/PF (2018)

MSP PF - Continuação do Boletim de Serviço nº 241, de 17.12.2018 - Pág. 5

RETIFICAÇÃO

Na Portaria nº 9.629, de 13 de novembro de 2018, publicada no Boletim de Serviço nº 223, de 21 de novembro de 2018, p. 2/42, referente ao PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO da Academia Nacional de Polícia (ANP) para o ano letivo de 2019, especificamente no ponto onde consta a previsão das Ações Educacionais - Educação Continuada (Modalidade Ensino a Distância), entre as linhas 349 e 364,

Onde se lê:

349	DIREX/PF	DPAS/DCGPI	Curso de Capacitação para Gestores do Sinpa	Servidores da Polícia Federal	Aprofundar conceitos normativos, com vistas à excelência do atendimento ao público.	EAD	2000	1º, 2º, 3º, 4º	R\$ 4.703,10	R\$ 9.406,20
350	DIREX/PF	INI	Curso do Sistema Integrado de Digitalização Ao Vivo - ILSS-T	Papiloscopistas Policiais Federais e convidados	Desenvolver conhecimentos e habilidades relativos à atividade de gestor regional do sistema de atendimento ao cidadão no serviço de emissão de documentos de viagem da Polícia Federal em suas diversas unidades, aprofundando conceitos normativos e de gestão, visando a excelência no atendimento ao público.	EAD	40	2º, 3º	R\$ 8.700,56	R\$ 17.401,12
351	DITEC/PF	APGEF/DPER/INC	Curso Básico sobre o Banco de Dados de DNA e a Lei nº 12.654/2012	Servidores policiais da Polícia Federal e convidados	Padronizar e esclarecer as rotinas e procedimentos para utilização do sistema integrado de digitalização ao vivo ILSS-T, sistema que permite a aquisição de dados biométricos e de dados onomásticos, seja por meio da digitalização ao vivo ou por um scanner, funcionando como uma porta de entrada destes dados para pesquisa e inclusão no Sistema Automatizado de Identificação de Impressões Digitais - Afis.	EAD	4000	1º, 2º, 3º, 4º	R\$ 4.703,10	R\$ 18.812,40
352	DITEC/PF	APGEF/DPER/INC	Curso de Coleta de Vestígios Biológicos para Exames de DNA	Peritos Criminais Federais e convidados	Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes sobre bancos de dados de DNA e sobre a Lei nº 12.654/2012.	EAD	4000	1º, 2º, 3º, 4º	R\$ 4.703,10	R\$ 18.812,40
353	DITEC/PF	SEPDOCDPER/INC	Curso de Mecanografias, Processos Gráficos e Impressos Eletrônicos	Peritos Criminais Federais da área de documentoscopia	Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes sobre a coleta de vestígios biológicos para fins de exames de DNA.	EAD	40	2º, 4º	R\$ 12.711,23	R\$ 25.422,46

MSP PF - Continuação do Boletim de Serviço nº 241, de 17.12.2018 - Pág. 6

354	DITEC/PF	SEPDOCDPER/INC	Curso de Atualização em Documentos de Segurança	Peritos Criminais Federais da área de documentoscopia	Desenvolver conhecimentos sobre a forma sistemática das características identificadoras das mecanografias, dos processos gráficos e dos impressos eletrônicos mais frequentemente utilizados na atualidade.	EAD	40	3º	R\$ 10.137,56	R\$ 10.137,56
355	DITEC/PF	SEPDOCDPER/INC	Curso de Atualização em Grafoscopia	Peritos Criminais Federais da área de documentoscopia	Atualizar os peritos que atuam em documentoscopia quanto aos termos, técnicas e tecnologias mais recentemente desenvolvidas na área de documentos de segurança, principalmente com relação às guias da ONU e aos novos documentos de identidade e novas cédulas de diversos países.	EAD	60	4º	R\$ 22.770,23	R\$ 22.770,23
356	DITEC/PF	SEPDOCDPER/INC	Curso de Análise Grafoscópica de Assinaturas	Peritos Criminais Federais da área de documentoscopia	Aperfeiçoar e aprofundar conhecimentos em grafoscopia permitindo a solução técnica de diversos e complexos casos da rotina de trabalho.	EAD	60	2º, 4º	R\$ 17.740,73	R\$ 35.481,46
357	DITEC/PF	SEPDOCDPER/INC	Curso de Revelação Eletrostática de Imagens Latentes em Papel	Peritos Criminais Federais da área de documentoscopia	Aperfeiçoar e aprofundar conhecimentos em grafoscopia permitindo a solução técnica de diversos e complexos casos da rotina de trabalho.	EAD	40	2º, 4º	R\$ 7.263,56	R\$ 14.527,12
358	DITEC/PF	DPCRIM	Curso de Boas Práticas de Gestão para Perícia Criminal	Peritos Criminais Federais	Aperfeiçoar e aprofundar os conhecimentos teóricos e práticos relacionados à revelação de imagens latentes em papel com o uso do equipamento de revelação eletrostática Esda-2, possibilitando ao profissional a aplicação da técnica para a resolução de casos em diferentes áreas da documentoscopia.	EAD	2000	1º, 2º, 3º, 4º	R\$ 4.703,10	R\$ 9.406,20
359	DLOG/PF	SECONT/COF	Curso de Suprimento de Fundos	Servidores da Polícia Federal	Desenvolver competências para facilitar a implementação de processos e procedimentos em consonância com as diretrizes do INC.	EAD	400	1º, 2º, 3º, 4º	R\$ 25.944,56	R\$ 103.778,24
360	DLOG/PF	COAD	Curso sobre o Sistema Eletrônico de Informações (SEI)	Servidores da Polícia Federal e convidados	Desenvolver conhecimentos e habilidades necessárias à correta operacionalização do suprimento de fundos no âmbito da polícia federal, com base nos normativos: Decreto nº 93872/86, Portaria nº 933/11 e Instrução Normativa nº 49/2011-DG/PF.	EAD	4000	1º, 2º, 3º, 4º	R\$ 4.703,10	R\$ 18.812,40

MSP PF - Continuação do Boletim de Serviço nº 241, de 17.12.2018 - Pág. 7

361	GAB/DG/PF	CGE	Curso de Formação de Gestores de Processos	Servidores da Polícia Federal	Desenvolver competências relativas à utilização adequada do sistema eletrônico de informações (SEI), conhecendo o sistema e suas funcionalidades e realizando operações básicas com processos e documentos.	EAD	80	3º, 4º	R\$ 15.206,34	R\$ 30.412,68
362	GAB/DG/PF	CGE	Curso sobre Fundamentos de Gestão de Processos	Servidores da Polícia Federal	Capacitar servidores para gerir processos institucionais considerando as melhores práticas estabelecidas no Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios (PMCBBook), da Associação Brasileira de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio (ABPMP), e também considerando a metodologia de gestão de processos da Polícia Federal.	EAD	2000	1º, 2º, 3º, 4º	R\$ 4.703,10	R\$ 9.406,20
363	GAB/DG/PF	CGE	Curso Sobre Fundamentos de Modelagem de Processos	Servidores da Polícia Federal	Conhecer os fundamentos de gestão de processos e da metodologia de gestão de processos da polícia federal (MGPRO-PF) e entender a importância da disciplina para a eficiência, eficácia e efetividade da sua rotina de trabalho para a implementação de melhorias contínuas nos processos organizacionais.	EAD	2000	1º, 2º, 3º, 4º	R\$ 4.703,10	R\$ 9.406,20
364	GAB/DG/PF	CGE	Curso sobre a Metodologia de Gerenciamento de Projetos	Servidores da Polícia Federal	Conhecer os fundamentos de gestão de processos e da metodologia de gestão de processos da polícia federal, compreendendo a importância da disciplina para a eficiência, eficácia e efetividade da sua rotina de trabalho e para a implementação de melhorias contínuas nos processos organizacionais.	EAD	160	1º, 2º, 3º, 4º	R\$ 14.108,95	R\$ 56.435,80

Leia-se:

349	DIREX/PF	DPAS/DCGPI	Curso de Capacitação para Gestores do Sinpa	Servidores da Polícia Federal	Desenvolver conhecimentos e habilidades relativos à atividade de gestor regional do sistema de atendimento ao cidadão no	EAD	2000	1º, 2º, 3º, 4º	R\$ 4.703,10	R\$ 9.406,20
-----	----------	------------	---	-------------------------------	--	-----	------	----------------	--------------	--------------

MSP PF - Continuação do Boletim de Serviço nº 241, de 17.12.2018 - Pág. 8

					serviço de emissão de documentos de viagem da Polícia Federal em suas diversas unidades, aprofundando conceitos normativos e de gestão, visando a excelência no atendimento ao público e o bom controle de uso do Sinpa.					
350	DIREX/PF	INI	Curso do Sistema Integrado de Digitalização Ao Vivo - ILSS-T	Papiloscopistas Policiais Federais e convidados	Padronizar e esclarecer as rotinas e procedimentos para utilização do sistema integrado de digitalização ao vivo ILSS-T, sistema que permite a aquisição de dados biométricos e de dados onomásticos, seja por meio da digitalização ao vivo ou por um scanner, funcionando como uma porta de entrada destes dados para pesquisa e inclusão no Sistema Automatizado de Identificação de Impressões Digitais - Afis.	EAD	40	2º, 3º	R\$ 8.700,56	R\$ 17.401,12
351	DITEC/PF	APGEF/DPER/INC	Curso Básico sobre o Banco de Dados de DNA e a Lei nº 12.654/2012	Servidores policiais da Polícia Federal e convidados	Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes sobre bancos de dados de DNA e sobre a Lei nº 12.654/2012.	EAD	4000	1º, 2º, 3º, 4º	R\$ 4.703,10	R\$ 18.812,40
352	DITEC/PF	APGEF/DPER/INC	Curso de Coleta de Vestígios Biológicos para Exames de DNA	Peritos Criminais Federais e convidados	Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes sobre a coleta de vestígios biológicos para fins de exames de DNA.	EAD	4000	1º, 2º, 3º, 4º	R\$ 4.703,10	R\$ 18.812,40
353	DITEC/PF	SEPDOC/DPER/INC	Curso de Mecanografias, Processos Gráficos e Impressos Eletrônicos	Peritos Criminais Federais da área de documentoscopia	Desenvolver conhecimentos sobre a forma sistemática das características identificadoras das mecanografias, dos processos gráficos e dos impressos eletrônicos mais frequentemente utilizados na atualidade.	EAD	40	2º, 4º	R\$ 12.711,23	R\$ 25.422,46
354	DITEC/PF	SEPDOC/DPER/INC	Curso de Atualização em Documentos de Segurança	Peritos Criminais Federais da área de documentoscopia	Atualizar os peritos que atuam em documentoscopia quanto aos termos, técnicas e tecnologias mais recentemente desenvolvidas na área de documentos de segurança, principalmente com relação às guias da ONU e aos novos documentos de identidade e novas cédulas de diversos países.	EAD	40	3º	R\$ 10.137,56	R\$ 10.137,56
355	DITEC/PF	SEPDOC/DPER/INC	Curso de Atualização em Grafoscopia	Peritos Criminais Federais da área de documentoscopia	Aperfeiçoar e aprofundar conhecimentos em grafoscopia permitindo a solução técnica de diversos e complexos casos da rotina de trabalho.	EAD	60	4º	R\$ 22.770,23	R\$ 22.770,23

MSP PF - Continuação do Boletim de Serviço nº 241, de 17.12.2018 - Pág. 9

356	DITEC/PF	SEPDO/DPER/INC	Curso de Análise Grafoscópica de Assinaturas	Peritos Criminais Federais da área de documentoscopia	Aperfeiçoar e aprofundar conhecimentos em grafoscopia permitindo a solução técnica de diversos e complexos casos da rotina de trabalho.	EAD	60	2º, 4º	R\$ 17.740,73	R\$ 35.481,46
357	DITEC/PF	SEPDO/DPER/INC	Curso de Revelação Eletrostática de Imagens Latentes em Papel	Peritos Criminais Federais da área de documentoscopia	Aperfeiçoar e aprofundar os conhecimentos teóricos e práticos relacionados à revelação de imagens latentes em papel com o uso do equipamento de revelação eletrostática Esda-2, possibilitando ao profissional a aplicação da técnica para a resolução de casos em diferentes áreas da documentoscopia.	EAD	40	2º, 4º	R\$ 7.263,56	R\$ 14.527,12
358	DITEC/PF	DPCRIM	Curso de Boas Práticas de Gestão da Perícia Criminal	Peritos Criminais Federais	Desenvolver competências para facilitar a implementação de processos e procedimentos em consonância com as diretrizes do Órgão Central da Perícia Criminal e da Polícia Federal, bem como desenvolver a consciência crítica de que o seguimento aos normativos possibilita a elaboração de produtos e de oferta de serviços que podem melhor atender às necessidades dos clientes da perícia criminal.	EAD	2000	1º, 2º, 3º, 4º	R\$ 4.703,10	R\$ 9.406,20
359	DLOG/PF	SECONT/COF	Curso de Suprimento de Fundos	Servidores da Polícia Federal	Desenvolver conhecimentos e habilidades necessárias à correta operacionalização do suprimento de fundos no âmbito da polícia federal, com base nos normativos: Decreto nº 93872/86, Portaria nº 933/11 e Instrução Normativa nº 49/2011-DG/PF.	EAD	400	1º, 2º, 3º, 4º	R\$ 25.944,56	R\$ 103.778,24
360	DLOG/PF	COAD	Curso sobre o Sistema Eletrônico de Informações (SEI)	Servidores da Polícia Federal e convidados	Desenvolver competências relativas à utilização adequada do sistema eletrônico de informações (SEI), conhecendo o sistema e suas funcionalidades e realizando operações básicas com processos e documentos.	EAD	4000	1º, 2º, 3º, 4º	R\$ 4.703,10	R\$ 18.812,40
361	GAB/DG/PF	CGE	Curso de Formação de Gestores de Processos	Servidores da Polícia Federal	Capacitar servidores para gerir processos institucionais considerando as melhores práticas estabelecidas no Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios (PMCBook), da Associação Brasileira de Profissionais	EAD	80	3º, 4º	R\$ 15.206,34	R\$ 30.412,68

MSP PF - Continuação do Boletim de Serviço nº 241, de 17.12.2018 - Pág. 10

					de Gerenciamento de Processos de Negócio (ABPMP), e também considerando a metodologia de gestão de processos da Polícia Federal.					
362	GAB/DG/PF	CGE	Curso sobre Fundamentos de Gestão de Processos	Servidores da Polícia Federal	Conhecer os fundamentos de gestão de processos e da metodologia de gestão de processos da polícia federal (MGPRO-PF) e entender a importância da disciplina para a eficiência, eficácia e efetividade da sua rotina de trabalho para a implementação de melhorias contínuas nos processos organizacionais.	EAD	2000	1º, 2º, 3º, 4º	R\$ 4.703,10	R\$ 9.406,20
363	GAB/DG/PF	CGE	Curso Sobre Fundamentos de Modelagem de Processos	Servidores da Polícia Federal	Conhecer os fundamentos de gestão de processos e da metodologia de gestão de processos da polícia federal (MGPRO-PF) e entender a importância da disciplina para a eficiência, eficácia e efetividade da sua rotina de trabalho para a implementação de melhorias contínuas nos processos organizacionais.	EAD	2000	1º, 2º, 3º, 4º	R\$ 4.703,10	R\$ 9.406,20
364	GAB/DG/PF	CGE	Curso sobre a Metodologia de Gerenciamento de Projetos	Servidores da Polícia Federal	Conhecer a Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal - Versão 5.0; atuar no Gerenciamento de Projetos e atuar nas Unidades Integradas de Gestão Estratégica das SRs.	EAD	160	1º, 2º, 3º, 4º	R\$ 14.108,95	R\$ 56.435,80

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas

Sobre o entrevistador

Rômulo Fisch de Berrêdo Menezes é aluno do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade de Brasília e Delegado de Polícia Federal.

Contato: romulofbm@gmail.com; 61-99967XXXX.

Objetivo da entrevista

A entrevista objetiva subsidiar pesquisa do mestrando, cujo tema gira em torno da gestão do conhecimento no setor público, especificamente no que tange ao aproveitamento da atividade investigativa da Polícia Federal brasileira.

A intenção é aproveitar a experiência do entrevistado com o tema, em razão de sua atividade funcional presente ou pretérita, obtendo a perspectiva do mesmo sobre aspectos do tema referido, relacionados a variáveis previamente estabelecidas no projeto de pesquisa. Não se pretende, de qualquer modo, testar os conhecimentos e habilidades do entrevistado.

A entrevista durará em torno de uma hora, e está estruturada em cinco eixos:

- Gestão do conhecimento e estratégia organizacional da Polícia Federal (PF);
- Importância da gestão do conhecimento nas atividades investigativas da PF;
- Viabilizadores de GC na PF: processos, pessoas, tecnologia e liderança;
- Redes de Compartilhamento, aprendizagem organizacional e inovação
- Aproveitamento da GC da PF em parcerias no sistema de segurança pública.

O entrevistado deve sentir-se à vontade para tirar dúvidas ou abordar qualquer questão que considere relevante sobre o tema, no momento em que o desejar.

A entrevista deverá contar com o consentimento expresso e formal do entrevistado, e será gravada. As declarações e dados pessoais de cada entrevistado serão tratadas de forma confidencial. A apresentação dos resultados será feita de maneira a não permitir a identificação das pessoas envolvidas.

Quaisquer documentos que auxiliem na resposta à entrevista como, por exemplo, dados sobre resultados alcançados, podem ser enviados para o contato do entrevistador

(romulofbm@gmail.com).

Agradeço desde logo a atenção e colaboração.

Rômulo Fisch de Berrêdo Menezes

Mestrando em Administração Pública

Concluindo, gostaria de coletar alguns dados apenas para caracterizar o respondente da pesquisa, ressaltando que o mesmo será mantido em caráter confidencial e que as informações prestadas permanecerão no anonimato.

Sobre o Entrevistado

1.1. Nome do entrevistado:

1.2. Cargo efetivo:

1.3. Cargo em comissão:

1.4. Tempo de experiência na Polícia Federal:

1.5. Considerações adicionadas pelo entrevistado (se for o caso):

Eu, Rômulo Fisch de Berrêdo Menezes, mestrando em Administração Pública da Universidade de Brasília, comprometo-me a tratar as declarações do entrevistado, bem como suas informações pessoais, de forma confidencial, garantindo que a apresentação dos resultados será feita de maneira a não permitir a identificação das pessoas envolvidas.

Data:

Assinatura entrevistador:

Eu, entrevistado, estou ciente da confidencialidade das minhas declarações e concordo com a gravação da entrevista e o uso das informações por mim prestadas para os fins da pesquisa realizada.

Data:

Assinatura entrevistado:

1ª Parte**Assunto: Gestão do Conhecimento na Atividade Investigativa (GCAI)**

1. Qual o seu entendimento pessoal acerca da GCAI?
2. Em que medida a GCAI pode ser relevante para a segurança pública?
3. Em que medida a GCAI pode ser relevante para a PF?
4. Em que medida a GCAI na PF contribui e/ou pode contribuir para a segurança pública?
5. Em nível estratégico, em que medida é possível identificar uma preocupação institucional da PF para com a GCAI? Detalhar.
6. Quais seriam as orientações gerais estratégicas do Órgão - relacionadas a valor, missão e objetivos institucionais - voltadas para a GCAI? Como o(a) sr.(a) analisa a realização, na prática, de tais orientações, no que pertine ao seu campo de atuação?
7. Quais aspectos estratégicos da GCAI o(a) sr.(a) destacaria como de maior relevância para a Polícia Federal (PF)?
8. No âmbito do setor ao qual se subordina sua unidade, que papel tem a GCAI em níveis estratégico, tático e operacional?
9. Em termos gerais, como a GCAI é administrada na unidade que o(a) sr.(a) chefia?
10. No contexto da atividade investigativa gerenciada por sua unidade, como se dão os processos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e/ou aplicação de conhecimento relevante?
11. Em que medida a GCAI administrada por sua unidade se integra à GCAI de outras unidades na PF?
12. Quais são as maiores dificuldades encontradas por sua unidade na GCAI respectivo?
13. Em que medida a GCAI realizada por sua unidade se integra ao conhecimento útil para as ações respectivas, gerado por outras unidades e/ou parceiros externos integrantes ou não do sistema de segurança pública? Como avalia a importância de tais processos?
14. Como o(a) sr.(a) avalia o nível de integração e compartilhamento de conhecimento da atividade investigativa em nível interno (PF) e externo (parceiros integrantes ou não do sistema de segurança pública)? Quais seriam os aspectos positivos e negativos neste contexto?
15. Em sua opinião, qual o papel da GCAI nos processos de aprendizagem organizacional e inovação?
16. Como o(a) sr.(a) analisa o ambiente organizacional da PF em termos de adequação para o desenvolvimento de estratégias de GCAI? Existe receptividade por parte dos policiais? O preparo técnico dos policiais é adequado para lidar com questões relacionadas a GCAI? Detalhar.
17. Em que medida os cursos de capacitação/aperfeiçoamento e os encontros temáticos de operadores/gestores auxiliam/poderiam auxiliar o processo de GCAI?
18. Em que medidas os sistemas de tecnologia atualmente existentes e/ou em desenvolvimento na PF podem auxiliar a GCAI?
19. Como o(a) sr.(a) analisa o papel dos gestores de maior nível hierárquico no fomento de uma cultura organizacional e de ações efetivas de GCAI?
20. Como o(a) sr.(a) analisa seu próprio papel de liderança no fomento de uma cultura

organizacional e de ações efetivas de GCAI?

2ª Parte

Assunto: Considerações Gerais

Tempo concedido ao entrevistado para expor outras considerações a respeito dos assuntos abordados, ou a eles relativas, conforme desejar.

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES

APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES
(Pesquisa sobre Gestão do Conhecimento da Atividade Investigativa na Polícia Federal)
DADOS GERAIS

UNIDADE (Nome do setor visitado) (especificar)

DATA (Dia da visita) (especificar)

ENDEREÇO (especificar)

RESPONSÁVEL (Pessoa(s) que acompanhou o pesquisador durante a visita) (especificar)

SUBORDINAÇÃO DIRETA (Setor ao qual se subordina a unidade visitada) (especificar)

ATRIBUIÇÕES PRINCIPAIS (Rol das atribuições,

conforme normatização interna e consonância das mesmas com os objetivos do trabalho de pesquisa)

MAPEAMENTO DA GC (MGCA)

(descrição das práticas/ações de gestão do conhecimento da atividade investigativa realizadas pela unidade visitada, especificando-se nos campos próprios as respectivas relações com procedimentos e viabilizadores de GC - conforme proposto pelo MGCA-, e também com as variáveis de pesquisa delineadas pelo trabalho proposto)

<i>VIABILIZADOR (Processos, Pessoas, Tecnologia ou Liderança)</i>	<i>PRÁTICAS DE INTERESSE (MGCA)</i>	<i>PRÁTICA/AÇÃO</i>	<i>PROCEDIMENTO DE GC (Identificação, Criação, Armazenamento, Compartilhamento ou Aplicação)</i>	<i>VARIÁVEL da PESQUISA: estratégia organizacional, integração, compartilhamento, redes de conhecimento, aprendizagem organizacional, inovação e/ou atividade policial</i>	
PROCESSOS	Melhores práticas (<i>best practices</i>)	(especificar) (especificar)	(especificar) (especificar)	(especificar) (especificar)	
	Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos	(especificar) (especificar)	(especificar) (especificar)	(especificar) (especificar)	
	Sistemas de inteligência organizacional/inteligência competitiva	(especificar) (especificar)	(especificar) (especificar)	(especificar) (especificar)	
	Mapeamento ou auditoria do conhecimento	(especificar) (especificar)	(especificar) (especificar)	(especificar) (especificar)	
	Captura de ideias e de lições aprendidas	(especificar) (especificar)	(especificar) (especificar)	(especificar) (especificar)	
	Bases de conhecimento	(especificar) (especificar)	(especificar) (especificar)	(especificar) (especificar)	
	Construção de clusters de conhecimento/repositórios do conhecimento	(especificar) (especificar)	(especificar) (especificar)	(especificar) (especificar)	
	Outras*	(especificar)	(especificar)	(especificar)	
	PESSOAS	Educação corporativa	(especificar) (especificar)	(especificar) (especificar)	(especificar) (especificar)
		Fóruns presenciais e virtuais	(especificar) (especificar)	(especificar) (especificar)	(especificar) (especificar)
		Outras*	(especificar)	(especificar)	(especificar)
TECNOLOGIA	Sistemas informatizados de captura e difusão de conhecimento	(especificar) (especificar)	(especificar) (especificar)	(especificar) (especificar)	
	<i>Data mining e data warehouse</i>	(especificar)	(especificar)	(especificar)	