



Universidade de Brasília
Faculdade UnB Planaltina - FUP
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGP

Jean Felipe Mendes

**GESTÃO DAS GRANDES OPERAÇÕES INVESTIGATIVAS NA
POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL: UM ESTUDO
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

Brasília-DF

2025

Jean Felipe Mendes

**GESTÃO DAS GRANDES OPERAÇÕES INVESTIGATIVAS NA
POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL: UM ESTUDO
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Dra. Lucijane Monteiro de Abreu

Brasília-DF

2025

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ciclo PDCA Investigação Policial	24
Figura 2 – Organograma resumido da PCDF	34
Figura 3 – Dados sobre matriz curricular de curso de progressão funcional estruturados	37
Figura 4 – Top 10 unidades policiais com maior número de procedimentos na Lei de Organização Criminosa (Instaurados por portaria)	44
Figura 5 – Mediana da duração das investigações nas dez unidades policiais com maior número de procedimentos na Lei de Organização Criminosa	46
Figura 6 – Top 20 conhecimentos cursos de progressão delegados de polícia (todas as classes)	50
Figura 7 – Top 20 conhecimentos cursos de progressão delegados de polícia 1 ^a Classe para Classe Especial	51
Figura 8 - Top 20 conhecimentos cursos de progressão delegados de polícia 3 ^a Classe para 2 ^a Classe	52
Figura 9 - Top 20 conhecimentos cursos de progressão delegados de polícia 2 ^a Classe para 1 ^a Classe	52
Figura 10 – Planilha Excele de controle de demandas	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Literatura sobre a coordenação de elementos do processo de investigação criminal.....	27
Quadro 2 – Perfil dos(as) delegado(as) de polícia entrevistados(as).....	47
Quadro 3 – Exemplo de POP’s de orientação à investigação criminal	61
Quadro 4 – Objetivos e indicadores estratégicos da PCDF	73

SUMÁRIO

1 Introdução	05
1.1. Objetivos.....	07
1.2. Justificativa.....	07
1.3. Estrutura da dissertação.....	08
2. Referencial Teórico.....	09
2.1. A investigação no sistema de justiça criminal.....	09
2.2. A ideia de polícia, a estrutura da atividade investigativa, a política criminal e a cultura organizacional da polícia civil	11
2.3. Os diferentes aspectos metodológicos da gestão policial e da investigação criminal	13
2.4. O coordenador/gestor da investigação criminal	16
2.5. Aspectos teóricos da gestão da investigação policial	19
2.5.1. Evolução do pensamento gerencial na investigação criminal	19
2.5.2. A gestão da investigação criminal no contexto brasileiro	23
2.5.3. Os aspectos metodológicos da gestão da investigação criminal segundo o objeto (crime)	25
2.5.4. A gestão das grandes operações investigativas	28
2.5.5. As dimensões avaliativas da gestão nas investigações criminais	31
3. Metodologia	33
3.1. Estratégia de pesquisa	33
3.2. A instituição de estudo e a amostra	34
3.3. O instrumento de coleta de dados	36
3.5 Método de análise de dados	39
4. Análise e discussão dos resultados obtidos	41
4.1. As investigações sobre organizações criminosas na PCDF	41
4.2. O pensamento gerencial na PCDF e os documentos institucionais	48
4.3. A coordenação dos elementos e dos processos da investigação criminal	54
4.4. Liderança e supervisão da equipe de investigadores	68
4.5. Gerenciamento do desempenho das investigações	73
4.6. Formas de fiscalização da investigação criminal	77

4.7. Fatores organizacionais e contextuais da PCDF transversais à gestão das grandes operações investigativas	81
5. Considerações Finais	85
Referências	89
Apêndice A – Roteiro de Entrevista	94
Apêndice B – Informativo Criminal nº 155/2024 – DATE	101
Apêndice C – Processos SEI para acesso de dados junto ao DGI e ESPC	106

RESUMO

A investigação criminal é uma atividade complexa e multifacetada, exigindo abordagens que integrem aspectos jurídicos, operacionais e gerenciais. Esta pesquisa teve como objetivo diagnosticar o uso de instrumentos de gestão em grandes operações investigativas da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), especialmente aquelas voltadas à criminalidade organizada. A partir de uma abordagem exploratória, foram utilizados dados obtidos por meio de pesquisa documental, visitas a unidades com grande número de inquéritos com indiciamentos na Lei nº 12.850/2013 (Lei de Organização Criminosa) e entrevistas com delegados de polícia. A análise revelou que, embora existam indicadores estratégicos, direcionados à condução de investigações de forma técnica e célere, há carência de normatizações operacionais que orientem, na prática, o gerenciamento das investigações. Observou-se também que os controles de desempenho, de pessoal e de processos são em grande parte informais e pouco estruturados. A pesquisa identificou esforços pontuais de delegados para racionalizar os fluxos de trabalho e criar mecanismos internos de gestão, embora essas iniciativas careçam de institucionalização. Fatores como comprometimento da equipe e especialização de seções de investigação foram apontados como facilitadores, enquanto a resistência a tecnologias, a comunicação informal e a sobrecarga de trabalho foram destacados como dificultadores. Apesar das limitações, como a não inclusão de todas as unidades e a ausência de entrevistas com agentes de entrevistas chefes de seção, o estudo ofereceu um panorama consistente das práticas gerenciais na PCDF, apontando potencialidades e fragilidades organizacionais. Conclui-se que o aprimoramento da gestão investigativa, por meio de capacitação, planejamento e adoção de modelos inspirados em boas práticas nacionais e internacionais, é fundamental para aumentar a efetividade e a legitimidade da atuação policial frente às demandas sociais contemporâneas.

Palavras-chave: Investigação criminal. Gestão policial. Crime organizado. Polícia Civil do DF. Operações investigativas complexas.

ABSTRACT

Criminal investigation is a complex and multifaceted activity that requires approaches integrating legal, operational, and managerial aspects. This study aimed to diagnose the use of management tools in large-scale investigative operations carried out by the Civil Police of the Federal District (PCDF), particularly those targeting organized crime. Based on an exploratory approach, the research drew on data obtained through document analysis, field visits to police units with a high number of inquiries involving indictments under Law No. 12.850/2013 (Organized Crime Law), and interviews with police chiefs. The analysis revealed that, although strategic indicators exist to guide technical and expeditious investigations, there is a lack of operational regulations that effectively direct the management of investigative procedures. It was also observed that performance, personnel, and process controls are largely informal and poorly structured. The study identified individual efforts by police chiefs to streamline workflows and develop internal management mechanisms, although these initiatives remain largely non-institutionalized. Factors such as team commitment and the specialization of investigative sections were reported as facilitators, whereas resistance to technology, informal communication, and workload overload were highlighted as constraints. Despite limitations—including the exclusion of some police units and the absence of interviews with section chief agents—the study provided a consistent overview of management practices within the PCDF, revealing both organizational strengths and weaknesses. It concludes that enhancing investigative management through training, strategic planning, and the adoption of models inspired by international best practices is essential to increase the effectiveness and legitimacy of police performance in response to contemporary social demands.

Keywords: Criminal investigation. Police management. Organized crime. Civil Police of the Federal District. Large-scale investigative operations.

INTRODUÇÃO

A expansão e o fortalecimento das organizações criminosas representam um desafio complexo que afeta profundamente a sociedade e o Estado.

Além do impacto na segurança pública, considerando os problemas de violência e de saúde associados às drogas e às mortes por arma de fogo, bem como a diversidade de atividades delitivas praticadas por esses grupos (tráfico ilícito de imigrantes, tráfico de pessoas, delitos ambientais, falsificações, fraudes, cibercrimes etc), a criminalidade organizada movimenta bilhões de dólares anualmente, infiltrando-se em setores legítimos da economia e corrompendo estruturas governamentais (UNODC, 2025).

Segundo estimativas realizadas pelo Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC), no ano de 2009, o crime organizado transnacional gerou cerca de U\$ 870 bilhões por ano, o que equivalia a 1,5% do PIB global. Grande parte desses recursos é reinvestida em negócios legais, como construção civil, restaurantes e transportes, permitindo que essas organizações lavem dinheiro e ganhem influência na economia formal (UNODC, 2011).

No Brasil, a Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPPEN) mapeou 88 organizações criminosas que atuam no sistema prisional brasileiro. O estudo teve por base dados coletados no período entre os anos 2022 a 2024 pelas agências de inteligência penitenciária dos estados e do Distrito Federal. Para a identificação e análise dos grupos, foram consideradas elementos caracterizantes como a presença na rua e nas unidades prisionais, a estrutura hierárquica, o poder financeiro, o estatuto próprio e o vínculo com grupos aliados e inimigos. Somente na região centro-oeste, foram identificados 10 grupos criminosos com essas características. (SENAPPEN, 2024).

Dentro do território distrital, a Polícia Civil do Distrito Federal instaurou, entre os anos de 2015 a 2024, 429 inquéritos policiais que resultaram em indiciamentos na Lei de Organização Criminosa (Lei 12.850/2013), o que comprova a atuação desses grupos neste ente federativo (PCDF, 2024).

Ante a gravidade do problema, o Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) instituiu, em outubro de 2023, o Programa Nacional de Enfretamento às Organizações Criminosas (Enfoc). O documento procura promover uma visão sistêmica das organizações criminosas, integrando instituições e informações para fortalecer a investigação criminal e a

atividade de inteligência, tudo com o objetivo de desarticular as estruturas criminosas (MJSP, 2023).

Ademais, o Programa Enfoc é lastreado em objetivos, os quais pretendem, dentre outros posturas, qualificar as investigações sobre organizações criminosas, dando ênfase na descapitalização, além de aumentar a eficiência dos órgãos policiais.

Observa-se que a atividade policial de investigação pode ser entendida, em termos simples, como a detecção e o recolhimento de provas que permitem averiguar a existência de um crime, as circunstâncias e a autoria. A execução dela pressupõe um conjunto de conhecimentos específicos, tanto de domínio do processo penal, como da gestão processual e da gestão de recursos humanos (LOPES, 2017).

Ocorre que a mobilização desses conhecimentos para a condução das investigações não se verifica de forma homogênea para todos os tipos de delitos. No enfrentamento das organizações criminosas, Lopes (2017) propõe o princípio da diferenciação, uma vez que a criminalidade organizada impõe uma abordagem pragmática diferenciada na dinâmica da investigação, distinta de outros fenômenos criminais.

Isto porque, esses esforços investigativos se defrontam com uma diversidade de pessoas suspeitas, grande volume de provas, variedade e estruturação das atividades ilícitas, de modo que exigem conhecimento especializado, a fim de ordenar a cadeia de fatos investigados e tornar eficiente a apuração (MENESES, 2012).

Além da grande quantidade e diversidade de elementos que o investigador se defronta, Silva (2023) assevera que as organizações criminosas são sistemas adaptativos e complexos. Nesse sentido, demandam dos integrantes do organismo policial o foco multifacetado de atuação, uma vez que o processo de repressão a esta modalidade criminosa abarca conexões, interdependências e interações entre diversos atores (pessoas, organizações, policiais, componentes do sistema justiça, sociedade, mídia etc)

É nesse intrincado cenário que se dá atuação das polícias investigativas, cujo desbravamento não se faz somente com saberes jurídicos de aplicação da lei. Ao lado deles, há que se pensar gerencialmente.

Nesse sentido, tendo a Polícia Civil do Distrito Federal a missão de apurar infrações penais, emerge a seguinte questão de pesquisa: as unidades operacionais da PCDF utilizam

instrumentos de gestão na investigação sobre organizações criminosas? Para responder essa pergunta foram definidos os objetivos da pesquisa, apresentados na seção seguinte.

1.1. Objetivos

O presente estudo tem por **objetivo geral** diagnosticar a aplicabilidade de instrumentos de gestão na investigação sobre organizações criminosas pela PCDF. Para isso, o estudo percorrerá três **objetivos específicos**:

- a) Identificar e descrever os processos e mecanismos de gestão incidentes sobre a investigação de organizações criminosas;
- b) Consultar e analisar documentos institucionais da PCDF, tais como normas de serviços, portarias, instruções normativas, ordens de serviços e protocolos, que visem regulamentar ou orientar procedimentos de gestão e/ou de investigações sobre organizações criminosas;
- c) Identificar práticas na PCDF que sugerem a utilização de técnicas de gestão na investigação policial voltado à criminalidade organizada, bem como características organizacionais que favorecem e/ou impedem a aplicação de instrumentos de gestão para o esforço investigativo, dentro das dimensões de coordenação de elementos e processos de investigação, liderança e supervisão, medição de desempenho e fiscalização.

1.2. Justificativa

A pesquisa tem potencial de contribuir de modo significativo para o órgão avaliado, uma vez que o pretendido diagnóstico poderá direcionar intervenções precisas, que consigam contribuir para o atingimento dos objetivos institucionais finalísticos com maior assertividade, principalmente no que se refere a eficácia e eficiência da elucidação criminal voltada ao crime organizado. Além disso, poderá servir de modelo para outros órgãos de polícia judiciária do país, na medida que desencadeia a reflexão se suas instâncias operacionais estão familiarizadas com os princípios de gestão.

Conforme Fernandes Junior e outros (2017), a construção de uma agenda de pesquisa para estudar a gestão e o desempenho nas polícias do país é urgente tendo em vista o aumento na criminalidade, um dos principais problemas e preocupações da sociedade brasileira.

Ademais, considerando os poucos estudos direcionados para o específico objeto no Brasil, a pesquisa em tela pretende enriquecer e incentivar o debate sobre este relevante vetor do trabalho das polícias judiciárias, uma vez que ao lado das questões de ética e de responsabilidade, a governança é considerada um dos assuntos mais importantes para a atividade policial (NEWEBURN; WILLIANSO; WRIGHT, 2007).

1.3. Estrutura da dissertação

A dissertação está estruturada em cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução, que contextualizou o trabalho realizado. O Capítulo 2 apresenta o marco teórico, que orientou os procedimentos metodológicos, a análise dos dados que foram obtidos e a discussão acerca do fenômeno investigado, elencando os conceitos e pressupostos apontados pela literatura como importantes e necessários para a compreensão da gestão da investigação sobre organização criminosa.

O Capítulo 3 descreve os métodos que foram utilizados para a realização do trabalho, especificando a descrição geral da pesquisa, bem como apresentando as informações a respeito da organização *locus* do estudo, as etapas da pesquisa e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

No Capítulo 4 são apresentados e discutidos os resultados obtidos em cada uma das etapas da pesquisa, as quais foram analisados separadamente conforme as dimensões elegidas para orientar e sistematizar os dados.

Em seguida, é exposto o Capítulo 5, contendo as considerações finais. Ao final, estão relacionadas as referências utilizadas para a composição do estudo. E, na sequência, é apresentado, como apêndice ao presente trabalho, o roteiro de entrevista elaborado pelo autor para instrumentalizar uma das etapas da pesquisa bem como os documentos de autorização institucional para obtenção dos dados.

REFERENCIAL TEÓRICO

Um importante ponto de partida para o estudo da investigação criminal é ter em mente a complexidade do fenômeno. Sua análise transcorre por diferentes abordagens, considerando os múltiplos contextos em que ele está inserido. Por esse motivo, é que alguns especialistas se apoiam na racionalidade sistêmica para melhor aproximação e explicação do objeto de estudo. Assim, a tendência é buscar compreender a investigação criminal através de interações cada vez maiores e em sistemas ainda mais amplos (PEREIRA, 2019; SILVA, 2023).¹

A despeito disso, não é intenção desta pesquisa abordar a investigação criminal sob uma infinidade de interrelações sistêmicas. A proposta é trabalhar aquelas que mais intensamente interagem com a atividade de gestão das grandes operações investigativas na Polícia Civil do Distrito Federal.

Por isso, serão revisitados os aspectos teóricos sobre sistema de justiça criminal, a polícia sob um olhar sociológico, a estrutura da atividade investigativa, a política criminal, a cultura organizacional, as diferentes abordagens metodológicas de investigação criminal, a figura do coordenador/gestor das investigações criminais, e a gestão das investigações criminais e, especificamente, das grandes operações investigativas ligadas à criminalidade organizada.

São pontos levantados pela literatura especializada que auxiliarão na compreensão não só da aplicação do pensamento gerencial nas grandes investigações conduzidas na PCDF, mas, como também, do contexto social e organizacional em que elas se desenvolvem.

2.1 A investigação no sistema de justiça criminal

No topo do sistema normativo, a Constituição Federal Brasileira de 1998 (CF/88) estabelece dentre as competências das polícias federal e civis a apuração das infrações penais (Artigo 144, §1º, I e Art. 144, §4º). Desta forma, no esquema constitucional organizatório do Estado brasileiro, a função investigativa está a cargo das polícias judiciárias da União, dos estados e do Distrito Federal.

¹ Ludwig von Bertalanffy, na década de 30 através de sua “teoria geral dos sistemas”, argumentou que os fenômenos não podem ser compreendidos isoladamente, mas sim dentro de um contexto sistêmico. Propôs, ainda, o paradigma holístico, sendo o todo maior que a soma das partes e a compreensão dos sistemas depende de sua interação com o ambiente (BERTALANFFY, 2014).

De acordo com Silva (2023), sob a perspectiva sistêmica, a polícia investigativa é vista como um organismo autônomo para investigar e cessar práticas criminosas, do mesmo modo que a justiça existe autonomamente para julgar, o Ministério Público para acusar, a defensoria pública ou privada para defender. Todos, além de existirem como sistemas autônomos, uma vez que seus principais elementos atuam com intencionalidade (transcendais à individualidade) e com finalidade (objetivo do todo), também são partes do sistema de justiça criminal, cujo fim é a correta aplicação da lei penal no caso concreto.

A imbricação das atividades da polícia investigativa com as funções dos outros atores do sistema de justiça criminal é constatada na leitura científica de Pereira (2019-b) sobre o processo de aplicação de pena ao criminoso. O autor defende que o processo penal abrange tanto as fases de investigação das provas, quanto a etapa de discussão delas. Assim, como no relato de uma pesquisa científica, o processo penal é separado em contextos de descoberta e de justificação. É visto não só em seu aspecto lógico, mas também pragmático². Sendo a investigação criminal, neste conceito, o contexto de descoberta, atinente à pragmática e às técnicas de obtenção de conhecimento. Posteriormente, na fase judicial, prevalece o contexto da justificação, que concerne à lógica e ao método de demonstração de validade do conhecimento.

Neste cenário de relações com outros componentes do sistema justiça criminal, há que se considerar que o sistema de justiça, ao longo dos anos, desenvolveu-se sobre uma estrutura burocrático-legal. Esse alicerce implicou em rotinização da técnica de fazer justiça, pelos quais seus atos sequenciados, são previamente estabelecidos, rigorosamente regulados e consistentemente repetidos (SINHORETO, 2014; SAPORI, 2006; SILVESTRE, 2016).

Guaracy Mignardi (2010), em consultoria entregue à Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASA/P/MJ) sobre o fluxo de investigação criminal no Brasil, observou que: “a cultura burocrática, não apenas da polícia, mas também do MP e do Judiciário, impede alguns avanços” (MIGNARDI, 2010, p. 227). E arrematou com a seguinte conclusão: “O que se pode inferir do material coletado é que existem sérios problemas na investigação policial do país. Um diagnóstico mostrou que ela é lenta, burocratizada e seus contatos com as instituições que

² Pereira assevera que tradicionalmente as teorias processuais estiveram preocupadas com o caráter puramente lógico da prova, produzindo uma discussão excessivamente formal da disciplina probatória processual, sem preocupar-se com as circunstâncias ético-políticas e sociais pressupostas na atividade de obtenção da prova. Sendo esta ideia ainda mais reforçada se considerarmos os princípios jurídico-processuais relativos às proibições probatórias atuante sobre os meios de obtenção de provas (PEREIRA, 2019, p. 158).

recebem seu material (Judiciário e Ministério Público) são precários e lentos” (MIGNARDI, 2010, p. 281).

Assim, a par dessas considerações, é preciso perquerir se estas ou outras observações advindas das interdependências (BERTALANFFY, 2014) sistemáticas (polícia, MP e judiciário), ainda impactam no trabalho de gestão das grandes investigações criminais.

2.2 A ideia de polícia, a estrutura da atividade investigativa, a política criminal e a cultura organizacional da polícia civil

Antes de adentrar propriamente no tema da atividade policial de investigação, é preciso circunstanciá-la, trazendo alguns significantes que a situam no tempo e no espaço.

Egon Bittner (1970), em seus estudos sociológicos sobre a polícia, estabeleceu que o uso da força (potencial ou efetivo) e o controle social são elementos caracterizantes da instituição policial. A coerção é respaldada e determinada tanto pela lei, quanto pelo consentimento social dentro de dada comunidade política. Daí decorre outra característica essencial no conceito de polícia de Bittner: a discricionariedade. Policiais tomam decisões com grande margem de liberdade³ sobre quando e como intervir. Nem toda situação exige o uso da força e os agentes precisam avaliar cada caso conforme o contexto social e a necessidade de ação imediata.

Em análise dos desdobramentos das proposições de Bittner, Muniz e Proença Junior (2010) afirmam que a compreensão da práxis policial perpassa pelo exame da totalidade do uso da força pela polícia e sua relação com o alcance da autorização social. Isto porque, “é precisamente a autorização ou o consentimento social, traduzido em aderência social, pacto político e dispositivos legais, que dão conteúdo as regras de enfrentamento sob as quais a polícia executa seu mandato.” (MUNIZ, PROENÇA JUNIOR, 2007, p. 231)

A credibilidade policial é instrumental da própria ideia de polícia. Nas dinâmicas de controle e autorregulação social (induzida pela dissuasão em razão da existência do aparato

³ Antônio Luiz Paixão (1980) afirma que as organizações policiais experimentam intensamente o “paradoxo da discreção” considerando a coexistência da autonomia de funcionários de nível hierárquico inferior com a rigidez de controles burocráticos formais. Segundo o pesquisador, nas camadas mais baixas da estrutura policial, o foco se desloca da “estrutura formal para a ‘realidade do senso comum do trabalho policial’, visto como o exercício do papel mediador entre a estrutura burocrática e seu meio ambiente. Esta atividade mediadora necessita autonomia porque ela é, em grande parte, exercida fora do campo de observação de superiores hierárquicos (na rua e em locais suspeitos) e um dos correlatos da discreção é a capacidade dos níveis inferiores de resistência a estratégias formais de controle organizacional.” (PAIXÃO, 1980, p. 66)

policial), a credibilidade refere-se às expectativas coletivas de que a polícia estará presente nas situações que o desejo é que ela se faça presente, oferecendo soluções aceitáveis. Estabelece-se, pois, um equilíbrio: a polícia obedece a seu mandato policial e a comunidade consente em obedecer a polícia. O desajuste reiterado nessa relação cria resistências às ações policiais, sobrelevando às soluções repressivas e de uso concreto da força (coerção) (MUNIZ; PROENÇA JUNIOR, 2007).

Esta coercitividade, ínsita a ideia de polícia colocada por Bittner (1970), cujos exemplos e explicações aparecem vinculados mais às atividades do policiamento de patrulha, também está presente no trabalho policial de investigação.

Nos termos do estudo de Pereira (2019), a investigação criminal é dotada de uma estrutura cognitivo-potestativa. É tanto um meio de aquisição de conhecimento, como de exercício do poder punitivo, que se realiza por atos potestativos, legitimados pela finalidade cognitiva. “O inquérito nasce, sobretudo, como um processo de governo, uma técnica de administração de problemas criminais”. (PEREIRA, 2019, p. 85)

Assim, a investigação se reveste de verdadeiro e autônomo mecanismo preventivo, eis que propicia o reforço da vigência da norma⁴, considerando ser o primeiro passo dado pelo Estado rumo à aplicação da Lei Penal. Ademais, tendo em mente as cautelares restritivas de direitos, não propriamente com função cognitiva, e sim com carga potestativa, possuem, também efeito repressivo (PEREIRA, 2019). Isto porque, tais medidas, como as prisões cautelares e bloqueio de bens e valores, ao assegurarem a investigação e o processo penal, atingem a liberdade e o patrimônio do investigado.

Nessa linha, tal função político-criminal exteriorizada pela investigação amolda-se à visão de Bittner (1970) que coloca a polícia como gestora de problemas sociais, cujas decisões daí decorrentes são discricionárias. A polícia investigativa, portanto, tem margem de liberdade para decidir quando e como intervir, a qual, no entanto, impacta na credibilidade, seja para reforçá-la, ou destruí-la em caso de quebra das expectativas sociais.

Tais elementos que tangenciam a política criminal são relevantes ao estudo do uso de instrumentos de gestão na investigação, principalmente em razão da incidência, nesse campo, dos conceitos de eficácia e eficiência, cuja observância e avaliação exige tecnologia específica, conforme adiante apresentado.

⁴ Sobre o papel dos comunicados de impressa e o efeito preventivo geral das investigações criminais (LOPES, 2017).

Ainda em relação aos temas que buscam contextualizar o fenômeno estudado, notadamente através dos significantes de caráter orgânico e funcional que influenciam e são influenciadas pela gestão da investigação criminal, é relevante o vetor inerente a cultura organizacional.

Existem estudos sociológicos sobre as polícias civis estaduais que a caracterizam como uma instituição impermeável às transformações. A organização informal do trabalho, operada por lógica própria, a qual é criada e reproduzida mediante um estoque de conhecimento policial⁵, estrutura a atividade rotineira na polícia investigativa e lhe dá sentido. (PAIXÃO, 1982; ANDREA, 2008; SILVA, 2014).

As observações de Guaraci Mignardi (2010) chegaram a resultado semelhante: “outro problema, subjacente e não totalmente explícito nas entrevistas, diz respeito a cultura institucional. (...) o maior problema, ou problema inicial, tem a ver com o conservadorismo das instituições que relutam em mudar hábitos, costumes e mesmo métodos.”

Nestes termos, o breve resgate dos traços teóricos e achados sobre a polícia, enquanto organização, bem com sua atividade, objetiva municiar o leitor com os principais signos vinculados ao fenômeno da gestão das grandes operações investigativas.

2.3 Os diferentes aspectos metodológicos da gestão policial e da investigação criminal

O método pode ser entendido como o caminho a ser percorrido para o alcance de um objetivo, ou, ainda, um modelo racional para realização de operações dirigidas a um fim e, na área policial, possui múltiplas abordagens. Pereira (2019), nesse contexto, pontua que a própria investigação criminal, em si, pode ser compreendida como “um conjunto de métodos de obtenção de prova para a justificação e legitimação da verdade acerca de um crime, suas circunstâncias e seu autor” (PEREIRA, 2019, p. 302).

⁵ Conforme Paixão, em seu estudo sobre a organização policial civil: “Tipificações e informação ‘de dentro’ sobre a criminalidade tornam possível para o policial ligar as atividades criminosas a membros individuais da clientela marginal, com ‘sua psicologia, hábitos e manias’. Tipificações são geradas nos distritos policiais informalmente (não são escritas e não são armazenadas em arquivos), assim como informalmente se incorporam à atividade prática de novos policiais: ‘atividades policiais são atividades que não se aprendem na Escola. O policial aprende a trabalhar é na Delegacia, onde ele tem a exposição integral ao meio e onde policiais ensinam policiais.’ Em outras palavras, tipificações sobre a natureza e composição da clientela marginal, sobre fontes competentes de informação e modos de processamento de suspeitos constituem a cultura da organização e a socialização profissional significa o uso competente dessa cultura” (PAIXÃO, 1982, p. 78)

Para correta delimitação do escopo a ser dado ao estudo, cumpre distinguir os métodos segundo o objeto e segundo os tipos de conhecimentos almejados. Até porque, a depender do referencial, um método em si pode constituir etapa diversa de uma metodologia mais ampla (PEREIRA, 2019).

Por exemplo, sob a perspectiva ampliada do tema “gestão policial”, constam estudos sobre os diferentes modelos de policiamento. O debate ganhou força a partir da alegada ineficiência do “policimento tradicional” ou “profissional burocrático”. Os teóricos do tema, ora fundamentados na proatividade e nos resultados, ínsitos ao movimento da “Nova Gestão Pública”, ora focados na cidadania e no interesse público, próprios do “Novo Serviço Público” (DENHARDT; CATLAW, 2017), defendem o manejo dos seguintes estandartes de atuação: Policiamento Comunitário, Policiamento Orientado para ao Problema (POP), Policiamento Orientado à Inteligência (POI), *Compare Statistics* (COMPSTATS) (FERNANDES, 2014; RATCLIFFE, 2011; SILVA, 2020).

São metodologias que prescrevem estratégias e táticas de policiamento aplicadas tanto ao policiamento ostensivo-preventivo, que, no Brasil, é executado essencialmente pelas polícias militares e pela Polícia Rodoviária Federal (PRF), como pelo policiamento investigativo-repressivo, conduzido pelas polícias judiciais, isto é, as polícias civis estaduais e distrital e a Polícia Federal (artigo 144, da Constituição Federal de 1988 - CF/88).

Nesta via, tendo em mira a generalidade desses esquemas de gestão, Silva (2020) entende que são modelos não só do policiamento ostensivo ou investigativo, mas, também, da própria política de segurança pública. Argumenta, por exemplo, que o Policiamento Orientado ao Problema (POP) tem maior adequação para as áreas territoriais menores, como os bairros de uma cidade. O POP integraria o batalhão e a delegacia da área, bem como os respectivos moradores locais, com vistas a resolver uma situação criminal específica da comunidade em que as unidades policiais estão localizadas.

Em tópico ainda mais específico, agora diretamente relacionado à investigação criminal, Barbosa (2010) propôs o modelo do “Ciclo do Esforço Investigativo Criminal (CEIC)”, delineando os passos metodológicos para a resolução de uma situação-problema criminal. Estabelece, assim, que, para obter o conhecimento sobre uma infração penal, o investigador deverá percorrer pelas etapas da demanda, da reunião de evidências, da análise e da conclusão, dispostas em ciclo.

Ezio Vicente da Silva (2017), ao seu turno, aconselha o emprego da metodologia “F3EAD” para o que considera “operações especiais de polícia judiciária”. Segundo o delegado de polícia, há demandas investigativas relacionadas a atos de inspiração terrorista, incluídos os praticados por associações, facções ou organizações criminosas que exigiriam uma abordagem tecnológica de enfrentamento própria, visando, principalmente, romper os ciclos de violência. O “F3EAD”, mnemônico para as palavras *find, fix, finish, exploit, analyse e disseminate*, consiste em metodologia que conjuga o ciclo de produção de conhecimento da área de inteligência e as ações de localização e captura dos alvos.

Bryant (2009) ao circunstanciar a mudança paradigmática na investigação criminal no Reino Unido no final dos anos 1980 e início dos anos 1990, relatou que os casos de erro judiciário e de corrupção policial ocorridos no período fez com que a abordagem tradicional da investigação sofresse severas críticas. Isso, somado ao *Criminal Procedure and Investigations Act 1996*, o qual exigiu que todas as linhas razoáveis de investigação fossem perseguidas, provocou mudanças profundas na investigação policial daqueles países. Assim, a onda de profissionalização da atividade veio acompanhada do desenvolvimento de uma teoria investigativa e da proposição de modelos de investigação criminal.

Nestes termos, diversos mnemônicos designativos de manuais e procedimentos operacionais padrão foram criados e utilizados pelos investigadores como guia no esforço investigativo. Eis alguns desses modelos elencados e analisados por Bryant (2009): ACCESS (*Assess, Collect, Collate, Evaluate, Scrutinise and Summarise*), SARA (*Scanning, Analysis, Response and Assessment*), ACPO *Muder Invesigation Manual*, ACPO *Core Investigative Doctrine*, entre outros.

Pereira (2019) aloca esses modelos na perspectiva pragmática da investigação criminal, atuante no contexto da descoberta⁶. Segundo o autor, trata-se de recursos metodológicos (técnicas) que possuem a mesma estrutura de uma teoria, mas em nível diferente de abstração.

⁶ Pereira (2017), ao tratar da metodologia da investigação criminal, resgata os contextos da descoberta e da justificação das ciências em geral, acrescendo o contexto específico da legitimação. De acordo com Hegenberg (2015, apud PEREIRA, 2017, p. 312), “as técnicas se prestam a descobrir (exibir, colocar claros, mostrar) os dados possíveis de experimentação e controle. Entretanto a fim de justificar resultados descobertos não vale as técnicas vale o método”. Assim, significado pragmático da metodologia a tem como um conjunto de procedimentos técnicos de averiguação ou verificação, e o significado lógico a considera como as operações do intelecto que serve de avaliação da prova. Importante, ressaltar, porém, que a separação dos contextos da descoberta e da justificação, embora possível em nível teórico, no campo prático estão imbricados na ideia geral de método.

Nessa mesma ideia de variadas tecnologias associadas à investigação criminal, que transmudam conforme o objeto e a finalidade do conhecimento, registre-se, por fim, aquelas relacionadas à gestão do esforço investigativo.

Veja que o objetivo agora não é chegar ao conhecimento acerca de um crime, suas circunstâncias e seus autores, e sim, a partir de determinados mecanismos metodológicos, atingir um resultado satisfatório do ponto de vista gerencial (eficácia e eficiência).

Neste ponto, Neyroud e Disley (2007) propuseram quatro dimensões para a análise das atividades e processos ligados à gestão das investigações criminais: i) a coordenação dos elementos e processos de uma investigação, ii) a supervisão e liderança de policiais e outros colaboradores que praticam atos de investigação, iii) o gerenciamento do desempenho e, por fim, iv) as formas de fiscalização das investigações criminais.

Os tópicos propostos por Neyroud e Disley (2007) funcionam como robustos pontos de atenção para uma abordagem integrada e profissional na gestão de investigações criminais, voltadas para o aprimoramento da eficácia, da conformidade legal e da responsabilidade nas práticas investigativas. Assim, em razão da potencialidade desses demarcadores em servir como um instrumento diagnóstico, revestir-se-ão de fio condutor para o presente estudo exploratório na Polícia Civil do Distrito Federal.

2.4. O coordenador/gestor da investigação criminal

Os desenhos organizacionais das polícias mundo afora, bem como os sistemas de investigação criminal em que elas estão submetidas, são distintos e variados. Isto ocorre dadas as particularidades tanto dos serviços ofertados pelos órgãos policiais, como por conta da autoridade estatal que preside o esforço investigativo.

Por exemplo, os Estados Unidos da América (EUA) seguem o formato multiagências, abarcando diversos órgãos policiais em todos os níveis de poder político (união, estados, condados, municípios). Difere do modelo brasileiro que, a depender da esfera federativa, concentra em uma única polícia as funções investigativas. Na União, a responsabilidade é da Polícia Federal, e nos estados e no Distrito Federal, das polícias civis.

Ademais, os departamentos de polícia das cidades norte-americanas (ex. NYPD, LAPD, CPD, PPD etc), acumulam, dentro do mesmo órgão, as atribuições de policiamento de

ordem pública (ostensivo e fardado) e de investigação criminal (CHAVES; DUARTE FILHO, 2013). Este modelo também seguido pela maioria das corporações policiais no Reino Unido, como a *Metropolitan Police* (MET) em Londres. Assim, as pesquisas nesses países sobre a gestão policial, ainda que o foco esteja na investigação criminal, frequentemente associam as ações não só dos detetives, mas também do trabalho dos patrulheiros, eis que todos sob os mandos de um mesmo gestor maior, o chefe de polícia (BLOCH; WEIDMAN, 1975).

Outro ponto a ser destacado e diferenciado no estudo comparado, refere-se aos sistemas de investigação criminal, que se distinguem pelo órgão incumbido de presidir (coordenar/gerenciar) a investigação (Estado-investigação). Assim, existem três sistemas ou modelos de investigação criminal observados no mundo moderno: i) do Juizado de Instrução (Juiz-Investigador); ii) do Promotor-Investigador (Sistema Continental Europeu); e iii) da Investigação Policial (Sistema Inglês) (PERAZONNI; SILVA, 2015; FERREIRA, 2012; LOPES JUNIOR; GLOECKNER, 2014).

Em resumo, no Juizado de Instrução, os direcionamentos da investigação criminal, ficam sob responsabilidade do magistrado, de modo que a polícia judiciária, no plano funcional, é subordinada ao juiz e considerada órgão auxiliar.

No modelo do Promotor-Investigador, a investigação é conduzida pelo órgão de acusação (Ministério Público), sendo verificado na maioria dos países da Europa Continental e América Latina. Na Itália, por exemplo, o instrumento da investigação criminal recebe o nome de *indagini preliminari*. Ele tem por objetivo a descoberta de fatos e meios de prova, ficando o procedimento sob a batuta do Ministério Público, que conduz diretamente os atos investigativos ou por intermédio da polícia judiciária. A polícia, aqui, também tem função meramente auxiliar a do órgão de acusação, de modo que atua mediante delegação do Ministério Público.

Por fim, o Sistema da Investigação Policial, cujo trabalho investigativo é de titularidade da polícia. Cabe à autoridade policial a condução da investigação e, por seus próprios poderes, coletar informações e formar os autos da apuração. Ele é adotado, por exemplo, na Inglaterra e no Brasil (AMARAL, 2019).

Os sistemas do Juiz Instrutor e do Promotor Investigador enfrentam críticas em razão do acúmulo de poderes em um único órgão no contexto da persecução penal (poder punitivo). Nesses termos, estando a investigação com o magistrado, compromete a imparcialidade do julgador e, recaindo sobre o Ministério Público, desequilibra a relação entre as partes no processo

penal, na medida que o promotor tende a arrecadar elementos que mais se adequam a tese acusatória por ele formulada (PERAZONNI; SILVA, 2015).

De modo diferente, conforme considerações de Amaral (2019), no Sistema Inglês, a polícia age como terceiro imparcial. Isto porque, o objetivo é o esclarecimento dos fatos, através da formulação de hipóteses investigativas, sem compromisso ou interesse com as teses acusatórias ou defensivas. Não atua, portanto, de forma a auxiliar um magistrado ou órgão de acusação.

Nota-se, com isso, que o sistema da investigação policial, como é o brasileiro e o inglês, tende a oferecer melhores condições para que intervenções gerencias para melhoria das entregas sejam realizadas pela própria polícia, dado ela atuar em nome próprio no exercício das funções investigativas. Detém, assim, o controle do processo de investigação, sem o direcionamento e a coordenação do trabalho por outra instituição, como acontece nos países em que vige o modelo do Promotor-Investigador (LOPES, 2017).

Perante o ordenamento jurídico brasileiro, dentro da polícia, o agente do estado incumbido do papel de gerir o esforço investigativo é o delegado de polícia. Precisamente, o artigo 2º, parágrafo 2º, da Lei 12.830/2013, que dispõe sobre a investigação criminal conduzida pelo delegado de polícia, menciona que “ao delegado de polícia, na qualidade de autoridade policial, cabe a condução da investigação criminal por meio do inquérito policial ou outro procedimento previsto em lei, que tem como objetivo a apuração das circunstâncias, da materialidade e da autoria das infrações penais”.

A Lei nº 14.735/2023, que instituiu a Lei Orgânica das Polícias Civis, reforçou e detalhou este papel: “art. 26. O delegado de polícia, além do que dispõem as normas constitucionais e legais, detém a prerrogativa de direção das atividades da polícia civil, bem como a presidência, a determinação legal, o comando e o controle das apurações, de procedimentos e de atividades de investigação”.

Sobre a posição do delegado de polícia na investigação criminal, Mesquita (2014) destaca que sua atividade é eminentemente jurídica, considerando que, diariamente, aplica as leis constitucionais, penais, processuais penais, administrativas etc., como base em entendimentos e interpretações jurídicas. Porém, não somente. Seu campo de atuação funcional exige diversas ordens de saberes que extrapolam o direito, uma vez que, enquanto responsável pelos Inquéritos

Policiais desde o seu início (Portaria de Instauração) até a conclusão (Relatório Final), deve atuar estrategicamente, visando maior eficácia e menor custo do procedimento.

Do ponto de vista da gestão, Meneses (2012) realça o trabalho do delegado de polícia ao afirmar que ele atua como verdadeiro gestor da investigação. Para tanto, a autoridade policial “deverá supervisionar o trabalho das equipes, providenciando os meios operacionais e recursos administrativos necessários ao bom andamento da investigação, promover reuniões para avaliação operacional, analisar os indícios e as provas colhidas e promover contatos com os membros do poder judiciário, do ministério público e de outras instituições.” (MENESES, 2012, p. 128)

Por esses termos, em que pese o trabalho investigativo congregar múltiplos esforços de diferentes profissionais (inspetores, investigadores, agentes, escrivães, peritos, papiloscopistas, médicos-legistas, técnicos administrativos etc.), cabe ao delegado de polícia coordená-lo e gerí-lo.

2.5. Aspectos teóricos da gestão da investigação policial

Conforme adiantado na parte introdutória do presente trabalho, a pesquisa cuida de ações policiais direcionadas a criar respostas rápidas, eficazes e mesmo economicamente sustentáveis, no domínio das técnicas e dos métodos de investigar crimes, num tempo razoável, assegurando as garantias constitucionais de quem sevê o investigado (LOPES, 2017).

No entanto, conforme se verá abaixo, este olhar para a gestão por parte dos encarregados de conduzir a investigação criminal não remonta tempos distantes, ao ponto de considerar sedimentado. Diferente disso, o pensamento gerencial na investigação criminal ainda demanda maior amadurecimento.

2.5.1 Evolução do pensamento gerencial na investigação criminal

Na literatura estrangeira, é possível perceber que a gestão da investigação criminal é assunto abordado, ao menos, desde as décadas 1970 e 1980 (GREENWOOD et all., 1975; MAGUIRE, 2003).

Ao diagnosticar o desenvolvimento da investigação criminal no Reino Unido, Maguire (2003) observa que, a partir de meados da década de 1980, os gestores policiais passaram a ser exigidos para apresentarem efetividade em termos de controle de crime. Isto porque, o aumento das taxas de criminalidade e a queda dos níveis de detecção⁷ fizeram com eles também fossem abarcados pela iniciativa do governo Thatcher sobre o desempenho dos serviços públicos. A ideia do programa denominado iniciativa de gestão financeira era focar nos “três Es”, correspondentes, a economicidade, a eficiência e a efetividade.

Em paralelo, no mesmo período, diversos casos de corrupção policial e erro judiciário vieram à tona, impulsionando reformas legislativas e procedimentais sobre a ação e os poderes das polícias investigativas (MATASSA; NEWBURN, 2007). Assim, os estudos focados na governança e responsabilidade na investigação criminal passaram a eclodir e orientar o agir policial (MAGUIRE; NORRIS, 1992; SIMITH; FLANAGAN, 2000; LONG, 2003).

Nos EUA, o despertar para a gestão policial iniciou-se nos anos 1970, com o desenvolvimento de sugestões para melhorar o gerenciamento do processo de investigação criminal, tendo como marco o estudo RAND realizado 1973 (GREENWOOD et all., 1975).

The National Institute of Law Enforcement and Criminal Justice dos EUA contratou a empresa RAND para estudar o papel da investigação policial nas principais agências policiais metropolitanas. A pesquisa teve por objetivo: i) descrever, em escala nacional, a organização e as práticas investigativas; ii) avaliar a contribuição da investigação policial para o alcance dos objetivos da justiça criminal; iii) verificar a eficácia de novas tecnologia e sistemas adotados para melhorar o desempenho investigativo; iv) revelar como a efetividade administrativa se relaciona com diferenças na forma organizacional, pessoal e procedimentos (PALMIOTTO, 2013).

Assim, após dois anos de pesquisas sobre o processo de investigação criminal em 153 agências policiais, um dos achados mais relevantes da análise RAND, conforme relata Palmiotto (2013), foi o de que, embora as diferenças de pessoal, do treinamento, da carga de trabalho e dos procedimentos investigativos não gerassem efeito relevante nas taxas criminais, nas de prisão e

⁷ Na Inglaterra e País de Gales, conforme Neyroud e Disley (2007), existem duas medidas de desempenho que estão diretamente relacionadas às investigações criminais: o número de crimes levados à justiça (*Offences Brought to Justice* - OBTJ) e as taxas de detecção (*detection rates*). As taxas de detecção capturam a porcentagem entre todos os crimes registrados pela polícia e aqueles que a polícia descobre quem cometeu (*clear-up*). Posteriormente, a mensuração pela detecção foi substituída por uma forma mais regrada (*sanction detections*). Essas são aquelas ofensas relatadas à polícia e que resultam em uma acusação, uma ofensa levada em consideração no momento da condenação (TIC), uma advertência ou outra penalidade fixa (FPN). A mudança no significado de detecção foi resultado da reação ocorrida na década de 1980, onde as taxas de detecção eram sustentadas por imputações feitas pela polícia, independente da preocupação com a probabilidade de que ela resultaria em acusações bem-sucedidas.

nas de esclarecimento do delito, o método pelo qual os investigadores são organizados estava correlacionado àquelas taxas. Dessa forma, a depender do modo como gestor organiza os policiais, isto é, se adota o policiamento de equipe, especialistas versus generalistas, patrulheiros ou investigadores, acarreta reflexos no desempenho das unidades.

A este estudo vanguardista, sucederam-se outros com abordagens semelhantes de pesquisa e imbuídos no objetivo de coletar e descrever informações sobre as práticas policiais, políticas públicas e perspectivas em relação ao processo de investigação (BLOCK; WEIDMAN, 1975; HORVATH; MEESIG; LEE, 2001).

Quanto a metodologia de pesquisa adotada nesses estudos, Block e Weidman (1975), pontuaram que o principal método de coleta de informações consistiu em visitas a seis departamento de polícia nos EUA (Cincinnati, Condado de Dekalb, Fremont, Nova York, Rochester e Washington). A seleção foi justificada na circunstância de que as organizações elegidas estavam tentando melhorar o gerenciamento das investigações criminais. A despeito da escolha não aleatória, realçaram que a amostra representava variedade nos tamanhos dos departamentos, nas localizações geográficas, nas condições socioeconômicas da região de jurisdição e nas abordagens de gerenciamento.

No *Rand Report* (GREENWOOD et. all 1975), o método de pesquisa consistiu, primeiro, em construir uma estrutura suporte de conhecimento com base na literatura sobre a temática. E, após, administrar um questionário para todos os departamentos de polícia municipais ou de condado nos EUA que contasse com mais de 150 empregados. Consignou-se que a maioria das cidades foram contatadas por carta, porém, em algumas, o instrumento foi aplicado pessoalmente. As escolhas se deram em razão da conveniência da localização, e porque os policiais lá postados eram os mais interessados ou possuíam programas particulares de sucesso. Os pesquisadores ressaltaram que essas visitas pessoais proporcionaram informações extras não perguntadas no questionário e, ademais, permitiu aprimorar o conhecimento da organização e o dia-a-dia das unidades de investigação.

Na Europa continental, a despeito de viger predominantemente o modelo do Promotor-Investigador, observou-se movimento supranacional semelhante às ações individuais dos países anglo-saxônicos acima listados, de modo que a gestão nos procedimentos criminais entrou na pauta das discussões comunitárias. De acordo com Lopes (2017), em 1995, o Conselho da Europeu (CE) emitiu pela primeira vez uma recomendação [Recomendação R nº (95) 12]

incentivando os Estados que, no momento que revisassem suas legislações sobre a justiça das penas, se inspirassem nos princípios, estratégias e técnicas de gestão.

Desse modo, falava-se pela primeira vez em determinação ou fixação de objetivos, de gestão de cargas de trabalho, de gestão de infraestrutura, de gestão de recursos humanos e gestão de informação e de comunicação. Foram tópicos identificados pelo Conselho Europeu (CE) como relevantes e impulsionadores de políticas públicas no domínio penal, objetivando a garantir maior eficácia e eficiência da justiça penal.

A partir desses e outros acontecimentos, indicativos de deficiências sistemáticas na persecução criminal, verificou-se, portanto, uma atenção maior para a racionalidade gerencial. A gestão da investigação criminal (*the management of criminal investigation*) passou a estar presente nos manuais e nas coletâneas de artigos sobre o tema. Assim, somado a outros pontos já tradicionalmente tratados - tais como: aspectos legais, fontes de informação, entrevistas e interrogatórios, informantes, vigilância e operações encobertas, investigação da cena do crime, relações com o ministério público - a gestão da investigação ganhou tópico próprio naquelas obras (PALMIOTTO, 2013; STELFOX, 2009; DUPONT-MORALES; HOOPER; SMITH, 2001; NEWBURN; WILLIANSOM; WRIGHT, 2007; TONG; BRYANT; HOVARTH, 2009).

Assuntos que antes eram tabus, como a impressão passada à população de que todos os crimes relatados à polícia são investigados, agora são objeto de debate e postos às claras. Conforme informado por Palmiotto (2013), nos EUA, no ano 2008, as taxas de esclarecimento ficaram em 45% para crimes violentos e apenas 17% para os crimes patrimoniais. Assim, a limitação de recursos disponíveis aos órgãos policiais significa que a polícia não poderá investigar todos os delitos em volume a ela noticiados. Haverá, dessa forma, um ponto de decisão, em que as unidades de investigação terão que decidir quais casos merecem atenção mais significativa (TILLEY; ROBISON; BURROWS, 2007).

Essa decisão perpassa por todos os níveis de gestão, uma vez que a gestão das investigações criminais começa quando as decisões estratégicas são tomadas. Inicia-se, pois, pelo ente político enquadrante, passa pelos chefes de polícia, supervisores, até chegar ao campo operacional (*first-line*) (NEYROUD; DISLEY, 2007).

Nesse sentido, Block e Weidman (1975) contrastaram duas filosofias de gestão policial. A tradicional, onde o gestor acredita saber o que é um bom trabalho policial e que as tarefas a serem executadas já estão pré-determinadas. Sua função, então, é resolver problemas

que atrapalham a execução dessas tarefas. De outro lado, a gestão baseada nos resultados, que se preocupa com o que a organização deve alcançar. E que testa diferentes abordagens para alcançar os resultados desejados, modificando os procedimentos para melhorar o desempenho.

Dentro desse quadrante, conceitos como a responsabilidade do gestor e mensuração da evolução do trabalho para atingimento dos objetivos são incisivamente observados.

2.5.2 A gestão da investigação criminal no contexto brasileiro

No Brasil, ainda constam poucas pesquisas e ensaios teóricos que se dedicaram a desenvolver a segunda filosofia de gestão, especialmente quando colocado sob escrutínio os fluxos da atividade de investigação criminal (FERREIRA, 2018).

Uma das obras mais referenciadas sobre o assunto escrita por Lopes Jr e Gloeckner (2017) não trouxe qualquer reflexão sobre aspectos de gestão da investigação criminal. O foco se manteve em revisitar os pontos legais e teóricos da investigação, abordar os sistemas de investigação preliminar, segundo o órgão encarregado, e analisar os modelos adotados na Espanha, França, Itália, Alemanha, Portugal e Estados Unidos.

De mesma sorte, também não foram encontradas referências à gestão da investigação em outros ensaios sobre investigação criminal e polícia judiciária no Brasil (HOFFMANN et all, 2017; ALMEIDA, 2017; FONTES; HOFFMANN, 2018; HOFFMANN; MACHADO; ANSELMO; BARBOSA, 2017).

Porém, há publicações que tendem amenizar esta lacuna na literatura brasileira. Barbosa (2020), a partir da hipótese de que sem uma abordagem gerencial a investigação criminal é conduzida por meio de um processo de tentativas e erros, defende o emprego de táticas e meios hábeis a orientar o esforço investigativo criminal rumo aos objetivos.

Por meio do modelo estratégico de Lykke Junior e de instrumentos gerenciais, tais como, a Matriz SWOT (*Strengths* – pontos fortes; *Weaknesses* – pontos fracos; *Opportunities* – oportunidades; *Threats* - ameaças), o 5W2H (Acrônico em inglês que representa as principais perguntas que dever ser feitas e respondidas ao investigar e relatar um fato ou situação – *Who?* *What?* *Where?* *When?* *Why?* *How?* *How Much?*) e o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), o coordenador (gerente) dos trabalhos investigativos criminais tem melhores condições para

conduzir a investigação criminal com eficiência e eficácia à consecução dos objetivos a ela inerentes (BARBOSA, 2020).

Meneses (2012) também sustenta a utilização das ferramentas 5W2H e PDCA na investigação policial. Quanto ao 5W2H, salienta que ele poderá oferecer ao gestor policial uma diretriz que norteará a investigação policial ou o planejamento operacional.

Já o PDCA na investigação policial, Figura 1, ocorrerá da seguinte forma: na primeira fase do Planejamento (*Plan*), conhecida a notícia crime, a equipe policial, a partir do exame de situação, definirá as linhas de ação para alcançar as metas definidas. Ademais, frente aos dados coletados sobre o fato investigado, confeccionará o planejamento operacional, com definição dos recursos materiais, humanos e financeiros a serem empregados. Na sequência, Execução (*Do*), iniciada a investigação e diante das diligências realizadas, serão confeccionados relatórios contendo a análise e processamento dos dados, que serão processados e analisados, constituindo o corpo de delito. A terceira fase, Auditoria (*Check*), é caracterizada pelo trabalho de avaliação daquilo que foi arrecadado, identificando eventual necessidade de correção. Na última fase, Novas Ações (*Act*) são realizadas para correções e atualizações. Neste momento, o processo entra em feedback gerando a retroalimentação até a conclusão da investigação (MENESES, 2012).

Figura 1 – Ciclo PDCA Investigação Policial



Fonte: Elaborado pelo autor conforme Meneses (2012)

No campo da pesquisa aplicada, Ferreira (2018) identificou que existem inúmeros roteiros e protocolos sobre a condução de uma investigação criminal, ora tratando de delitos genéricos, ora tendo como objeto algum crime específico. Contudo, não localizou trabalhos que apresentem a investigação como um procedimento sob gestão do delegado de polícia em conjunto com uma equipe de investigadores e escrivães. Propôs, então, estudar a investigação criminal como um Processo de Negócio. Sendo que, para isso, aplicou as técnicas de gestão por processos (BPM) para o gerenciamento da investigação criminal.

Assim, entre janeiro de 2017 até maio de 2018, na 2^a Delegacia Territorial, do Departamento de Polícia Metropolitana, da Polícia Civil da Bahia, instalada no Município de Salvador, as notícias de crime que comunicavam o crime de estelionato e precisamente o golpe conhecido como “falsa venda de carros”, foram submetidas ao processamento segundo as técnicas de gestão de processo (BPM).

Segundo o pesquisador, os resultados obtidos indicaram vantagens significativas quando há implantação da técnica de gestão por processos, notadamente quando se trata de criminalidade de massa. Alguns ganhos elencados foram: “padronização de tarefas, automação da produção de peças do inquérito, aumento da eficiência no uso do recurso tempo, aumento das taxas de instauração e remessa de inquérito policial, possibilidade de monitoração da investigação, rapidez na identificação e correção de falhas (...)” (FERREIRA, 2018, p. 14).

2.5.3. Os aspectos metodológicos da gestão da investigação criminal segundo o objeto (crime)

A questão do tipo de criminalidade sobre o qual o esforço investigativo se depara é elemento fundamental quando se considera aspectos de gestão. Trata-se de um pressuposto de avaliação bastante debatido nas pesquisas revisadas, pois, a depender do enquadramento típico-criminal, as intervenções gerenciais (metodológicas) serão distintas.

Conforme colocado acima, Ferreira (2018) selecionou para sua pesquisa um delito categorizado no que se considera “criminalidade de massa”. Segundo o autor, são os crimes comuns, cujas condutas geralmente são praticadas de forma isolada e individual, destituídas de ações de planejamento e de estruturação e que, frequentemente, envolve violência física e

patrimonial. Por isso, possuem vítimas facilmente identificáveis. Nesta tipologia estão os roubos contra residências, roubos de veículos, assaltos contra transeuntes etc.

Barbosa (2020) utiliza a expressão “criminalidade desorganizada” para descrever este grupo de delitos e afirma que ele atinge os cidadãos em seu cotidiano, trazendo insegurança para as ruas das cidades. Exemplifica a componentes da categoria: crimes de estelionato, furto, roubo, “sequestro-relâmpago” (extorsão com restrição de liberdade), latrocínio (roubo seguido de morte) e estupro.

A literatura estrangeira também considera essa tipificação para fins de gerenciamento dos trabalhos investigativos. Tilley, Robinson e Burrows (2007) tratam da investigação de *high-volume crime* (crimes de alto volume) na Inglaterra e País de Gales. Consideram nesse conjunto o roubo doméstico, o assalto, o furto e o furto de veículo automotor. Diante deles, afirmam que, considerando os recursos limitados, a polícia não poderá investigar isoladamente cada crime como ocorre nos crimes graves. Assim, à polícia cabe a decisão quais deles merecem atenção mais significativa.

Em contrapartida, verifica-se o corpo de infrações graves (*major crimes*), assim entendidos como os homicídios domésticos, homicídios decorrentes de disputa cara-a-cara (duelos), assassinatos de crianças, assassinatos em série, assassinatos com conotação sexual - em que cada um possui particularidades nas decisões investigativas e apuração (INNES, 2007) -, os praticados por organizações criminosas (BARBOSA, 2020; LEWIS, 2007) e os transnacionais (LEWIS, 2007).

De acordo com Innes (2007), no Reino Unido, os crimes de alto volume na maioria das vezes será tratado por um investigador, ou no máximo, por uma pequena equipe especializada. Diferentemente, quando a polícia se depara com crimes graves, uma grande equipe de investigadores é mobilizada, as linhas de investigação não são sequenciadas em uma única série, e, sim, várias linhas correm em paralelo a fim de colher elementos em diferentes frentes. Assim, nestes casos, é necessário entender a organização das funções da tarefa investigativa em forma de sistema.

Neste sentido, Ézio Vicente da Silva (2017) defende que a forma gerencial associada às tarefas investigativas para este tipo de criminalidade é a de “projeto de investigação”. Segundo o autor, nas operações especiais de Polícia Judiciária, entendidas como aquelas que visam reprimir atos de inspiração terrorista, bem como os praticados por associações, facções ou

organizações criminosas, “alocam-se recursos distintos (humanos, tecnológicos e financeiros), em período delimitado, para consecução de uma investigação selecionada como prioritária pela instituição policial ou tornada prioritária pelo aproveitamento de oportunidades investigativas” (SILVA, 2017, p. 13).

A par desse levantamento, é possível sistematizar, no Quadro 1, os achados na literatura da seguinte forma:

Quadro 1 – Literatura sobre a coordenação de elementos do processo de investigação criminal

Tipo de crime (objeto da investigação criminal)	Instrumento de gerenciamento da investigação criminal / Iniciativa inovadora de gestão	locus de pesquisa e fonte
Criminalidade de massa. Crimes de estelionato. Golpe da falsa venda de carros	Gestão por Processos. Business Process Management (BPM)	Segunda Delegacia Territorial do Departamento de Polícia Metropolitana da Polícia Civil do Estado da Bahia. (FERREIRA, 2018)
Indiferente	Gestão estratégica segundo o modelo de Lykke Jr (2001). Diagnóstico estratégico: através da Matriz SWOT. Plano de Ação Investigativa (PAI): através do 5W2H. Ciclo PDCA.	Ensaio teórico. (BARBOSA, 2020)
Indiferente	Métodos do 5W2H e o PDCA	Ensaio teórico. (MENESES, 2012)
Criminalidade organizada	Gestão de projetos	Diretoria de Investigação e Combate ao Crime Organizado – DICOR da Polícia Federal. (SILVA, 2017)
Crimes de alto volume	Abordagem processual. Casos passam de um estágio para outro dentro de uma lógica de processamento padrão. “Linha de montagem”.	Estudos dos oito BCU – <i>Police Basic Comand Unit</i> na Inglaterra e País de Gales. (TILLEY, ROBINSON, BURROWS, 2007)
Crimes de alto volume. Casos de roubo	Modelo de triagem para os casos de roubo antes de remetê-los para investigação, a fim de	Vinte e seis departamentos de polícia nos EUA. (ECK, 1979)

	<p>solucionar os mais resolvíveis. A partir da ideia de que as dificuldades de detecção (esclarecimento) são variáveis e considerando a limitação de recursos, sugere-se três tipos de casos: i) auto resolvíveis; ii) talvez possam ser resolvidos com emprego de algum esforço investigativo; iii) aqueles que não podem ser resolvidos com uma quantidade razoável de esforço e os que não podem ser resolvidos de qualquer forma.</p>	
--	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor

A gestão das grandes operações investigativas abarca particularidades e exige uma roupagem gerencial específica, dentre elas o gerenciamento por projetos, que serão tratadas no item a seguir.

2.5.4. A gestão das grandes operações investigativas

A globalização da sociedade potencializou a complexidade das interações humanas. A evolução das comunicações, dos transportes e das tecnologias a eles associadas interconectaram as pessoas e coisas em nível global, reduzindo sensivelmente as barreiras decorrentes do tempo e do espaço. A despeito das inúmeras benesses ao bem-estar humano trazido por esse processo, de outro lado, criou terreno propício ao surgimento de novos conflitos, dentre eles a criminalidade altamente organizada (SANTOS, 2017).

Diante desse cenário e reflexo no trabalho investigativo, Santos (2017, p. 26) pontua: “os crimes emergentes passam a ser praticados por criminosos associados em quadrilhas bem estruturadas, às vezes nos moldes empresariais, com ações esparsas e difusas no tempo e no espaço, a envolver muitos agentes em cidades, estados ou países distantes, cuja repressão oferece maior dificuldade investigativa.”

Pautado nessas dificuldades é que LOPES (2017, p. 71) propõe como uma das diretrizes que orientam a gestão processual no domínio da investigação criminal o princípio da diferenciação. Segundo o autor: “A nível de investigação criminal trata-se de adequar os métodos utilizados em função dessa diversa estrutura criminológica e substantiva”. Sobre essa estrutura, elenca alguns fatores que tornam o trabalho investigativo na seara da criminalidade organizada, econômica e financeira com elevado grau de dificuldade: volatilidade da prova, a opacidade dos procedimentos, a amplitude dos apoios institucionais de quem comete os crimes, a complexidade das leis que criam novelos legais indestrutíveis, as conexões internacionais por via de utilização de paraísos fiscais ou de sistemas judiciais onde não funciona a cooperação internacional em matéria penal.

Esses condicionantes impõem uma abordagem pragmática na dinâmica da investigação, diferente de outros tipos de crimes. Como referido por Lopes (2017), os processos complexos (“megaprocessos”) demandam mecanismos próprios, tais como: i) elaboração de índices; ii) separação de expediente processual e de elementos de prova do objeto da investigação; iii) constituição de apensos autônomos da investigação patrimonial e financeira com vista à recuperação de ativos.

Nos termos do adiantado acima, uma das formas gerenciais sugeridas pela literatura para lidar com o problema envolvendo crimes graves e criminalidade organizada são os “projetos de investigação”. Eles são caracterizados pela alocação direcionada de recursos financeiros, tecnológicos, humanos que transcendam os usualmente empregados no dia a dia, para a execução de uma investigação tida como prioritária pela instituição policial. Segundo SILVA (2023), forma-se uma equipe de policiais para a realização de uma investigação e com o propósito bem definido. O projeto é lastreado no trinômio meios-prazo-resultado, de modo que o presidente do inquérito policial assume, também, o papel de gerente do projeto de investigação.

Ante essa condição, o gerente deverá atuar com mentalidade estratégica de planejar as ações conforme os objetivos perseguidos. Será responsável, ainda, pelas técnicas, táticas e procedimentos empregados ao longo da investigação (SILVA, 2023).

De fato, quanto a especificidade do problema criminal relativo às organizações criminosas e a unicidade da resposta, o Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK), desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI), estabelece que projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, um serviço ou um resultado único.

Seu ciclo de vida está separado nas seguintes fases: i) início do projeto; ii) organização e preparação; iii) execução do trabalho e iv) término do projeto. Nestas fases incidem processos de iniciação, processos de planejamento, processos de execução, processos de planejamento e controle e processos de encerramento. Os quais, por sua vez, mobilizam conhecimentos relativos ao gerenciamento de integração, gerenciamento de escopo, gerenciamento do cronograma, gerenciamento dos custos, gerenciamento da qualidade, gerenciamento de recursos, gerenciamento das comunicações, gerenciamento dos riscos, gerenciamento das aquisições e gerenciamento das partes interessadas (PMBOK, 2017).

Trata-se, assim, de um instrumento de gestão robusto a fim de fazer frente a um problema criminal complexo de forma eficaz e eficiente, dentro de um cenário de escassez.

A questão que se coloca no momento é observar a existência de critérios que delimita o conceito de grandes operações investigativas, ora pressuposto para ação gerencial própria da criminalidade complexa. SANTOS (2017), para enquadrar determinado esforço da polícia neste tipo de investigação, enumera os seguintes elementos: investigações que demandam bom tempo de trabalhos de levantamento de informações; equipe composta por diversos policiais; alvos em diversos locais (estados ou países); ações criminosas são diversificadas no tempo e espaço; praticada por agente(s) que detenha grande poder econômico, social, político; emprego de técnicas mais apuradas de investigação; deflagração das ações investigativas ostensivas concomitante em diversos locais, contanto com o trabalho de dezenas ou centenas de policiais; prisões e apreensão de bens, valores, instrumentos, veículos etc.; emprego de cooperação policial estrangeira ou cooperação de outro órgão de controle.

No direito penal brasileiro, a Lei 12.850/2013 definiu organização criminosa e incriminou as condutas de quem promove, constitui, financia ou integra esses coletivos de infratores. Sendo que, após o seu advento, essas condutas passaram a ser objeto de persecução criminal específica. Assim, segundo a norma, “considera-se organização criminosa a associação de 4 (quatro) ou mais pessoas estruturalmente ordenada e caracterizada pela divisão de tarefas, ainda que informalmente, com objetivo de obter, direta ou indiretamente, vantagem de qualquer natureza, mediante a prática de infrações penais cujas penas máximas sejam superiores a 4 (quatro) anos, ou que sejam de caráter transnacional.”

Observa-se, desse modo, que muitos dos elementos trazidos pela literatura na caracterização de um objeto investigativo complexo, demandante de uma ação investigatória

especializada, são encontrados na definição legal de organização criminosa. Dessa forma considerando que os procedimentos investigativos sobre essa categoria de crime encontram-se registrados nos sistemas policiais, notadamente ante os indiciamentos realizados pelas autoridades policiais, é que as análises decorrentes da presente pesquisa serão concentradas nos inquéritos policiais cujo objeto são organizações criminosas.

2.5.5. Das dimensões avaliativas da gestão nas investigações criminais

Nesse campo de estudos, além dos instrumentos gerenciais utilizados para a otimização dos esforços investigativos na perspectiva de eficácia e eficiência, a literatura traz os componentes essenciais que integram a investigação criminal sob o domínio da gestão. Assim, somados à coordenação dos processos e elementos da investigação, os aspectos de supervisão e liderança, medição de desempenho e fiscalização são considerados para a citada análise.

Neyroud e Disley (2007) abordam os quatro aspectos fundamentais na condução de investigações criminais. O primeiro relativo à coordenação dos elementos e processos de uma investigação. Neste tópico discutem a importância de integrar diversas etapas e procedimentos de uma investigação para garantir a eficácia e a conformidade legal. Inclui o estabelecimento de prioridades investigativas e gestão operacional das investigações em nível das Unidades de Comando Básico (*Basic Command Units - BCU*).

O segundo, a supervisão e liderança dos policiais e equipes envolvidas. Destaca-se os aspectos da supervisão de investigação, momento em que são realçadas a necessidade de liderança profissionalizada e novas formas de supervisão que promovam melhores práticas investigativas (NEYROUD; DISLEY, 2007).

O terceiro concernente a gestão do desempenho das investigações criminais. Os autores discutem alguns indicadores de desempenho, como, por exemplo, o número de delitos levados à justiça e a taxa de detecção. Eles medem a eficácia das investigações e auxiliam na avaliação do desempenho policial (NEYROUD; DISLEY, 2007).

E, por fim, a fiscalização das investigações criminais. Os autores avaliaram o regime do Reino Unido, e destacaram as seguintes características: padronização, o foco local, a transparéncia e abordagem interinstitucional (NEYROUD; DISLEY, 2007).

Em que pese os achados encontrados pelos pesquisadores relativos às unidades policiais no Reino Unido, o importante, aqui, é levar em conta as balizas utilizadas no referido estudo a fim de também orientar a avaliação dos dados levantados para a presente pesquisa.

Assim, as dimensões colocadas por Neyroud e Disley (2007), como fundamentais ao estudo da gestão da investigação criminal, valerão mais como um norte orientador, em termos de teoria, para avaliação em tela, do que elementos concretos para comparação com a realidade brasileira. Isto porque, embora o sistema de investigação adotado pelo Brasil se aproxime do inglês, como visto acima, alguns exemplos tratados pelos autores assumem especificidades daquele país, conforme discutido abaixo.

METODOLOGIA

Tendo por base as quatro dimensões da gestão de investigação criminal elegidas por Neyroud e Disley (2007) – as quais congregam as atividades de coordenação dos elementos e processos de uma investigação, de liderança e supervisão da equipe de investigadores, de gerenciamento do desempenho, e de fiscalização do trabalho investigativo, a coleta e a análise de dados seguiu a trilha metodológica abaixo delineada, a fim de apurar a aplicabilidade do pensamento gerencial nas investigações sobre organizações criminosas realizadas na PCDF.

3.1 Estratégia de pesquisa

A partir de uma estratégia semelhante às pesquisas já realizadas, o presente estudo adotou uma abordagem prioritariamente qualitativa, de natureza exploratória a fim de obter observações quanto a aplicação do pensamento gerencial nas investigações sobre organizações criminosas na PCDF.

Para isso, foi realizado o estudo de caso, sendo a investigação criminal sobre organizações criminosas na PCDF o fenômeno complexo ora analisado. A partir dessa estratégia, pretendeu-se captar os processos e mecanismos gerenciais incidentes sobre o esforço investigatório de organizações criminosas, preservando a característica holística dessa atividade policial.

Em estudo de caso, utilizam-se estudos exploratórios e descritivos, que são para fornecer respostas relativas a causas de determinados fenômenos. (GIL, 2002)

Ademais, conforme já mencionado, trata-se de fenômeno que apresenta grande interação com o seu contexto. Optou-se pelo estudo de caso, portanto, como o delineamento metodológico mais adequado para as situações os limites entre um e outro não são claramente definidos, segundo Yin (2001).

Assim, a intenção é aprofundar as interações e os processos da PCDF, considerando ser a instituição que o pesquisador exerce suas atribuições profissionais, estando, portanto, inserido nas dinâmicas organizacionais, o que facilita o trabalho de observação e apreensão dos fatos.

3.2 A instituição de estudo e a amostra

A Polícia Civil do Distrito Federal é órgão de polícia judiciária que, ao lado das polícias civis das outras 26 unidades da federação e da Polícia Federal, tem como principal função apurar as infrações penais e sua autoria por meio da investigação policial (artigo 144, parágrafos 1º e 4º da Constituição Federal). Ante as regras de competência previstas no Código de Processo Penal Brasileiro, o exercício de suas atribuições investigativas fica circunscrito aos delitos relacionados ao Distrito Federal, exceto os militares e os que afetam interesses da União, recaindo, nesse caso, a responsabilidade sobre a Polícia Federal.

No organograma da PCDF (Figura 2) existem diversas estruturas administrativas e de apoio, que, embora participem direta ou indiretamente dos esforços investigativos, não detém sob sua responsabilidade a tarefa de conduzir as investigações criminais. Assim, dentro do universo que detém a atribuição de presidir apurações criminais estão as delegacias de polícia, as coordenações e as divisões subordinadas ao Departamento de Polícia Circunscricional (DPC), ao Departamento de Polícia Especializada (DPE) e ao Departamento de Combate à Corrupção e ao Crime Organizado (DECOR).

Figura 2 – Organograma resumido da PCDF



Fonte: PCDF, 2024. Adaptado pelo autor

Nos termos do já adiantado, a fim de estabelecer um critério objetivo e representativo do fenômeno que se pretende observar, isto é, gestão das grandes operações investigativas na PCDF, optou-se por focar a pesquisa nas investigações policiais sobre organizações criminosas. Assim, parte-se da premissa de que os requisitos constantes no artigo 1º da Lei 12.850/2013, que traz os elementos caracterizadores de uma organização criminosa, foram aferidos pelo delegado de polícia, através dos atos oficiais de indiciamento⁸.

Dessa forma, a eleição do dito critério mostra-se vantajosa por dois motivos principais: i) registros dos dados de indiciamentos na Lei 12.850/2013 nos bancos de dados da Polícia Civil do Distrito Federal e ii) avaliação jurídica do caso como sendo de organização criminosa por autoridade legalmente constituída, o que torna robusta a categorização realizada sobre a situação apresentada.

Assim, para a verificação da distribuição de ocorrências do fenômeno dentro da estrutura da PCDF, e possível formação da amostra do estudo, por primeiro, foi solicitado à Divisão de Análise Técnica e Estatística (DATE/DGI) da PCDF a disponibilização dos seguintes dados, considerando o período amostral de 16 de setembro de 2013, data de entrada em vigor da Lei 12.850/2013, até o presente dezembro 2024:

- a) **número de pessoas indiciadas** na Lei de Organização Criminosa (artigo 2º, caput, Lei 12.850/2013), discriminados por ano e por unidade policial;
- b) **número de procedimentos policiais** (inquéritos policiais) onde constam indiciamentos na Lei de Organização Criminosa (artigo 2º, caput, da Lei 12.850/2013), discriminados por ano e por unidade policial;
- c) **relação de procedimentos policiais** (número de inquérito policial e respectiva unidade) onde constam indiciamentos na Lei de Organização Criminosa, contendo a data de portaria de instauração e data do relatório final.

Com a resposta, descobriu-se as unidades policiais da PCDF que mais trabalharam com grandes operações investigativas envolvendo criminalidade organizada, para, daí, prosseguir com as entrevistas de campo e observar possíveis ações específicas realizadas por cada órgão visitado.

⁸ Conforme o disposto no parágrafo 6º do artigo 2º da Lei 12.830/2013, “o indiciamento, privativo do delegado de polícia, dar-se-á por ato fundamentado, mediante análise técnico-jurídica do fato, que deverá indicar a autoria, materialidade e suas circunstâncias.”

Para seleção dos(as) delegados(as) de polícia a serem entrevistados(as) dentro das unidades, utilizou-se a combinação das técnicas de amostragem por conveniência, amostragem proposital e de amostragem bola de neve (PATTON, 2002). Nestes termos, inicialmente, a partir do conhecimento e do acesso aos profissionais pelo pesquisador, procurou-se delegados(as) de polícia que, cumulativamente, exercessem funções de chefia administrativa em suas unidades e, também, presidissem inquéritos policiais. Ademais, mirou-se o tempo de experiência como delegados(as) de polícia.

Tais critérios foram estabelecidos, pois, por primeiro, o(a) delegado(a) de polícia, no inquérito policial que preside, tem autonomia decisória sobre as tecnologias de investigação e de gestão empregadas no curso do processo apuratório. E, segundo, na função de chefia administrativa, estas autoridades policiais, além da condução de inquéritos, são responsáveis por outros problemas gerenciais de suas unidades, tais como de pessoal e de material. Assim, essas pessoas poderiam apresentar uma visão ampliada sobre aspectos administrativos que influenciam e/ou incidem sobre o trabalho investigativo.

A exceção a essa seleção ocorreu com o(a) delegado(a) de polícia da 1^a DP, uma vez que não se tinha conhecimento se os delegados com cargo de chefia administrativa conduziam, efetivamente, investigações criminais, ou encarregavam-se exclusivamente das responsabilidades inerentes à gestão administrativa da delegacia de polícia. Nestes termos, como o critério principal era a condução de investigações criminais, a entrevista ocorreu com o profissional com este encargo na unidade sem cumular função de chefia administrativa.

Observada a estratégia de amostragem acima descrita, passa-se aos instrumentos da respectiva coleta dados.

3.4 O instrumento de coleta de dados

O processo de coleta de dados no estudo de caso é complexo, de modo que sempre há a necessidade de utilização de mais de uma técnica, a fim de garantir a qualidade dos resultados obtidos (GIL, 2002).

Sob essa premissa, a coleta dos dados restou apoiada sobre dois eixos: de um lado pesquisa documental e, de outro, entrevistas e registros de campo com os responsáveis por possíveis práticas de gerenciamento na investigação criminal.

No tocante a pesquisa documental, foram buscados no sítio eletrônico da PCDF (<https://intranet.pcdf.gov.br/unidades-policiais/cgp/legislacao>) documentos institucionais destinados a orientar ou regular a atividade operacional de investigação criminal na faceta do gerenciamento. Veja-se que esses documentos de caráter geral, dirigidos à toda comunidade de servidores da instituição, tais como circulares, normas conjuntas, normas de serviços, orientações e POP's, são publicados na intranet para difusão e conhecimento dos servidores.

Por outra via, e ainda à vista dos documentos institucionais, solicitou-se à Escola Superior de Polícia Civil (ESPC) da PCDF, por meio de Processo SEI 00052-00006888/2025-18, a disponibilização de documentos pedagógicos (tais como projetos pedagógicos, matrizes curriculares e/ou planos de ensino) dos cursos de formação e progressão da carreira delegado de polícia ministrados pela Instituição de Ensino entre os anos de 2013 até o presente. A finalidade foi averiguar a intensidade da capacitação dos servidores em tópicos de gestão.

Em resposta, a ESPC remeteu dados desestruturados relativos as matrizes curriculares apenas dos cursos de progressão funcional da carreira de delegado de polícia dos períodos de 2013 a 2021, atinentes as progressões da 3^a para 2^a classe, da 2^a classe para a 1^a classe e da 1^a classe para classe especial. Para a análise quantitativa das disciplinas e respectivas cargas horárias, realizou-se a estruturação dos dados em planilha conforme Figura 3 abaixo:

Figura 3 – Dados sobre matriz curricular de curso de progressão funcional estruturados

MATRIZ CURRICULAR - 17º CURSO DE PROGRESSÃO FUNCIONAL			
CONHECIMENTOS	CARGA HORÁRIA	CLASSE	ANO DO CURSO
Porte Velado e Sobrevivência Policial	20h	2ª CLASSE PARA 1ª CLASSE	2020
Cumprimento de Medidas Judiciais	24h	2ª CLASSE PARA 1ª CLASSE	2020
Pistola Elétrica	08h	2ª CLASSE PARA 1ª CLASSE	2020
Técnicas de Abordagem Policial	20h	2ª CLASSE PARA 1ª CLASSE	2020
Técnicas de Imobilização Policial	20h	2ª CLASSE PARA 1ª CLASSE	2020
Sistemas Informatizados da PCDF	20h	2ª CLASSE PARA 1ª CLASSE	2020
Investigação Criminal em Ambiente Cibernético	20h	2ª CLASSE PARA 1ª CLASSE	2020
Lavagem de Dinheiro	20h	2ª CLASSE PARA 1ª CLASSE	2020
Atendimento Pré-Hospitalar Policial	04h	2ª CLASSE PARA 1ª CLASSE	2020
Inteligência Emocional e Saúde Mental	08h	2ª CLASSE PARA 1ª CLASSE	2020
Aspectos Jurídicos da Atuação Policial	60h	2ª CLASSE PARA 1ª CLASSE	2020
Análise Criminal	60h	2ª CLASSE PARA 1ª CLASSE	2020
Media Training	40h	2ª CLASSE PARA 1ª CLASSE	2020

Fonte: ESPC, 2025. Adaptado pelo autor

Nessa estruturação, foi necessário, ainda, realizar a fusão dos conhecimentos com nomenclaturas e grafias semelhantes para melhor agregação dos dados, como por exemplo: “Atendimento Pré Hospitalar” é o mesmo que “Atendimento Pré-Hospitalar” e “Atendimento Pré-Hospitalar Policial”.

A outra frente de captação de dados ocorreu através de entrevistas pessoais com delegados(as) de polícia dentro das unidades policiais selecionadas conforme os parâmetros acima mencionados. Para isto, utilizou-se de roteiro de perguntas abertas, semiestruturadas, que permitiu os entrevistados relatar suas (in)experiências com a gestão de investigação criminal sobre organização criminosa, bem como a respeito dos aspectos organizacionais e contextuais que se relacionam com o esforço de gestão do trabalho investigativo.

Para isto, as indagações foram construídas tendo por parâmetro as quatro dimensões tidas por fundamentais à condução de investigação criminal levantadas por Neyroud e Disely (2007): coordenação dos elementos e processos de uma investigação; supervisão e liderança dos policiais e equipes envolvidas; gestão de desempenho das investigações criminais; formas de fiscalização da investigação criminal.

Em razão do caráter eminentemente exploratório das visitas e das conversas, oportunizou-se e foi priorizado os relatos espontâneos dos entrevistados, de modo que os questionamentos foram usados, notadamente, para que o entrevistado não dispersasse excessivamente e mantivesse o foco dos assuntos abordados.

O roteiro de perguntas passou por validação do conteúdo (VARANDA; BENITES; SOUZA NETO, 2019). O fenômeno estudado tangencia vários outros que, embora associados, são distintos (diversos aspectos da tecnologia da investigação). Nesse sentido, com o fim de avaliar a objetividade, a clareza e a compreensão de conteúdo dos questionamentos, o roteiro foi submetido a delegado de polícia com diploma de mestre, com grande entendimento sobre o meio ambiente do objeto investigado, bem como à professora orientadora da presente dissertação.

Na oportunidade, foram suprimidas e adaptadas indagações que estavam dúbias ou com baixa pertinência com os objetivos da pesquisa e, por sugestão da orientadora, o acréscimo da indagação sobre a opinião dos entrevistados quanto a dimensão mais importante no trabalho de gestão de investigação sobre organizações criminosas.

O roteiro de perguntas restou estruturado em oito tópicos e a integralidade de seus termos constam no Apêndice 1 da presente dissertação. O primeiro tópico, referente a apresentação, constam a breve apresentação do pesquisador, o propósito da pesquisa e o termo de consentimento.

No tópico dois, atinente a contextualização, há perguntas sobre a experiência dos entrevistados e a estrutura organizacional da respectiva unidade em que trabalham.

O tópico três traz indagações sobre a dimensão “coordenação dos elementos e dos processos de investigação”, onde foram abordados assuntos sobre os processos investigativos e procedimentos adotados; integração e compartilhamento de informações e uso de ferramentas de gestão na coordenação; além dos facilitadores e dificultadores na coordenação.

Tópico quatro trata da dimensão “liderança e supervisão da equipe de investigadores”, e os subtópicos relativos ao modelo de liderança adotado; distribuição de atribuições e supervisão; treinamento/capacitação e desafios na liderança e supervisão.

O tópico cinco considerou a dimensão “gerenciamento do desempenho”, com temas sobre indicadores de desempenho, avaliação individual e de equipe, práticas de reconhecimento e recompensas e fatores que afetam o gerenciamento do desempenho.

No sexto tópico são abordadas perguntadas sobre a dimensão “ações de fiscalização da investigação” dentro dos itens: mecanismos internos de fiscalização, órgãos externos de controle e efeito da fiscalização no trabalho investigativo.

O tópico sete se atem a perpassar pelos fatores e características organizacionais facilitadores e impeditivos, transversais às quatro dimensões. Desta forma, tratou-se de aspectos culturais e estruturais, tecnologia e infraestrutura, recursos e condições de trabalho e perspectiva de melhorias.

O encerramento da entrevista ocorre no tópico oito, abarcando questionamento sobre o conhecimento, por parte do entrevistado, de ações de destaque realizadas por outros profissionais, bem como a dimensão(ões) que ele reputa mais relevante para a atividade investigativa.

3.5. Métodos de análise dos dados

Incialmente, para os dados oriundos dos bancos da PCDF, e objetivando melhor sintetizar, organizar e descrever a incidência das investigações criminais versantes sobre criminalidade organizada na PCDF, utilizou-se estatística descritiva para demonstrar os resultados relativos aos quantitativos de procedimentos e a duração dos inquéritos policiais nas respectivas unidades (BUSSAB; MORENTTIN, 2003).

Para os dados advindos da pesquisa documental, das entrevistas com os delegados(as), foi empregada a análise de conteúdo, uma vez que permite codificar e sistematizar

os elementos essenciais aos objetivos da presente pesquisa, constantes nas diversas comunicações analisadas, sem descurar-se do contexto (CARDOSO; OLIVEIRA; GHELLI, 2021).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Os dados advindos do banco de dados da PCDF e das diferentes técnicas de coleta empregados nesta pesquisa (documental, entrevistas, observação de campo) foram triangulados, a fim de verificar, dentro da PCDF, a utilização de instrumentos de gestão no âmbito de investigação dirigida à criminalidade organizada.

Ademais, a partir das dimensões referidas por Neyroud e Disley (2007) como relevantes à avaliação dos fatores que compõem a estrutura de gestão das investigações criminais, analisou-se o estado atual em que eles se apresentam no âmbito da PCDF.

Para isto, a discussão dos resultados seguiu a seguinte lógica: análise estatística dos dados relativos ao número de procedimentos contendo indiciamentos no crime de organização criminosa e a obtenção da informação sobre as unidades que mais conduziram investigações sobre a temática, além de evidências relacionadas à variável tempo de duração dos inquéritos.

O levantamento e a análise de documentos institucionais em nível estratégico, especificamente sobre as expectativas de resultados voltadas para o trabalho de investigação criminal, e o contrabalanceamento com as ações de capacitação dos servidores da PCDF em assuntos de gestão.

Adiante, a avaliação das entrevistas dos delegados(as) de polícia e dos documentos normativos da PCDF sob a perspectiva da coordenação dos elementos e dos processos da investigação criminal, liderança e supervisão da equipe de investigadores, gestão do desempenho das investigações criminais e formas de fiscalização.

E, por fim, o diagnóstico geral sobre os pontos contextuais e organizacionais que impactam positivamente ou negativamente a gestão de grandes operações investigativas na PCDF.

4.1 As investigações sobre organizações criminosas na PCDF

O acesso e análise aos dados fornecidos pela DATE/PCDF quanto ao quantitativo de indiciamentos e de procedimentos na Lei de Organização Criminosa se justifica pelos seguintes motivos associados aos objetivos da pesquisa.

O número de indiciamentos corresponde ao quantitativo de pessoas que foram apontadas pelos(as) delegados(as) de polícia como praticantes do crime de organização criminosa, o que é um indicativo de esforço total de determinada unidade policial acerca de investigações sobre criminalidade organizada.

Ocorre que o número de indiciamentos vinculados a uma determinada unidade policial, por si só, pode não ser suficiente para uma análise comparativa de esforço. Isto porque, é possível que ocorra um elevado número de indiciamentos concentrado em um único inquérito policial (1 caso), com uma mobilização única e concentrada de técnicas e táticas investigativas para debelar determinado problema criminal também único.

De outro lado, em outra unidade policial, pode-se, hipoteticamente, visualizar um número menor de indiciamentos, mas distribuídos em vários inquéritos policiais. Isto indica que a unidade policial enfrentou problemas criminais distintos, exigentes de intervenções de enfrentamento específicas para cada um deles.

Por isso, a obtenção e a conciliação das duas métricas, retornou resultado mais representativo sobre as unidades policiais que mais trabalharam em investigações de enfrentamento às organizações criminosas.

Ademais, mostrou-se adequado aos objetivos da pesquisa o acesso aos dados relativos à data da portaria de instauração do inquérito policial e à data do relatório final dos procedimentos que abarcaram indiciamentos na Lei de Organização Criminosa. A par deles, foi possível calcular a mediana atinente ao tempo de duração dos inquéritos relativa cada unidade policial.

O tempo de duração dos inquéritos policiais é um poderoso indicador de eficiência na condução dos trabalhos investigativos. De acordo com Lopes (2017) a atenção ao fator tempo no planejamento é essencial. Isto porque, casos complexos, tais como aqueles averiguados no âmbito desta pesquisa, “não devem traduzir-se necessariamente em investigações que se arrastam indefinidamente no tempo e vão aumentar ainda mais o grau de complexidade da matéria. O que se constata, ainda que de forma empírica, são custos elevadíssimos da investigação, dispêndio de tempo e meios disponíveis, impossibilidade de, por isso, atentar noutras realidades mais *in time*, desgaste das instituições, resultados pífios do trabalho desenvolvido” (LOPES, 2017, p. 89).

Desta forma, o requerimento foi encaminhado através do Processo SEI 00052-00042557/2024-61, e teve o pedido de dados para a pesquisa acadêmica deferido pelo Diretor do Departamento de Gestão de Informação (DGI) da PCDF.

Através do Informativo Criminal nº 155/2024 – DATE, os dados foram disponibilizados, e foram obtidos através da extração do sistema Polaris/PCDF no dia 26 de dezembro de 2024. Na sequência, restaram filtrados os procedimentos do tipo Inquérito Policial em que constam indiciamentos na Lei 12.850/2013, a partir do ano de procedimento.

Consignou-se que entre os anos de 2015 a 2024 ocorreu o indiciamento de 3.702 pessoas na Lei de Organização Crimosa (Lei 12.850/2013), e que não foi possível o levantamento dos dados de 2013 a 2014, tendo em vista que os sistemas utilizados pela DATE abrangem apenas dados dos últimos 10 anos.

Conforme referido no Informativo Criminal nº 155/2024 (Apêndice 2) “o DECOR foi a unidade policial responsável pelo maior número de indiciados na Lei de Organização Crimosa, com 884 pessoas (24% do total), seguido pela CORPATRI (15%) e pela CORF (9%)”.

Anexo ao informativo, a DATE encaminhou a relação detalhada dos 429 inquéritos policiais com indiciamento na Lei de Organização Crimosa (Lei nº 12.850/2013), entre os anos de 2015 e 2024.

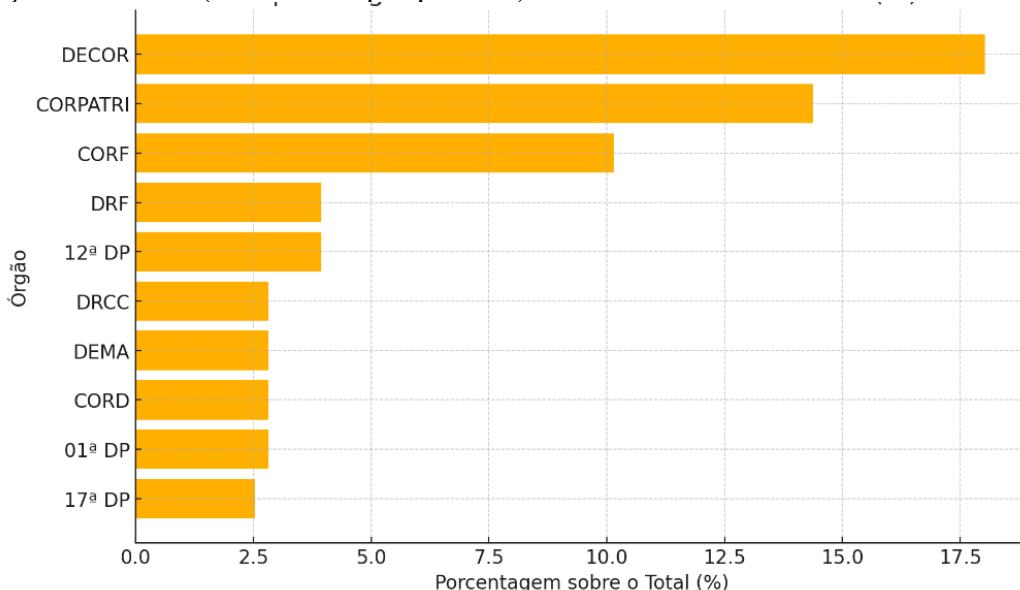
Em contato com a referida base de dados, foram constatados procedimentos investigatórios iniciados tanto por “portaria” de instauração como por “auto de prisão em flagrante”. Assim, dos 429 inquéritos policiais na PCDF em que constam indiciamento na Lei 12.850/2013, 82,75% foram iniciados por portaria e 17,25% por auto de prisão em flagrante.

Pontue-se que, através de um procedimento de descarte semelhante ao realizado por MINGARDI (2010), os registros de inquérito policial iniciado por “flagrante” foram desconsiderados para quantificação dos procedimentos dentro das respectivas unidades. Isto porque, de acordo com aquele pesquisador “na prática, todo inquérito policial se inicia com a portaria do Delegado, mas ela deve ser motivada por notícia crime, requisição do Ministério Público ou da Justiça ou representação da vítima. Uma quarta forma é o flagrante delito, mas esta não nos interessa por se tratar de situação onde a investigação praticamente inexiste” (MINGARDI, 2010, p. 184).

A “inexistência” de investigação é explicada pela circunstância de que nos procedimentos flagranciais, a prova do fato já é apresentada à autoridade policial no mesmo momento em que o caso é levado a seu conhecimento. Desta forma, em regra, não há planejamento e execução de diligências investigatórias de modo estruturado, dentro de uma determinada janela temporal, e que possa caracterizar o esforço investigativo objeto da presente pesquisa.

Após, realizadas essas correções na base, obteve-se que o DECOR é a unidade com maior número de inquéritos policiais com indiciamento na Lei de Organização Criminosa (64), correspondendo a 18,028% do total de procedimentos na PCDF. Em segundo lugar, está a CORPATRI, com 51 inquéritos policiais e 14,366% do total. E, em terceira posição, a CORF abarcando 36 inquéritos policiais, correspondentes a 10,140% do total (Figura 4).

FIGURA 4 – Top 10 unidades policiais com maior número de procedimentos na Lei de Organização Criminosa (Instaurados por portaria)



Fonte: PCDF, 2025. Elaborado pelo autor

Assim, verificou-se que o maior número de observações do fenômeno se aglutina nessas três unidades (as quais, somadas, resultam 42,54% do total de inquéritos policiais sobre organizações criminosas na PCDF) e, ademais, que as instaurações desses procedimentos estão distribuídas por diferentes anos, o que permite inferir não se tratar de uma atividade esporádica

das citadas unidades. A par disso, o pesquisador foi a campo e concentrou a exploração de maiores elementos no DECOR, na CORPATRI e na CORF.

Como já salientado, foram acessados os dados atinentes a data de início das investigações (Portaria e Instauração) e de encerramento (Relatório Final) dos inquéritos policiais que constam indiciamentos na Lei de Organização Criminosa. O intuito foi analisar o tempo de duração dos citados procedimentos em cada unidade policial da PCDF e identificar possíveis achados relevantes à pesquisa relacionados ao fator tempo.

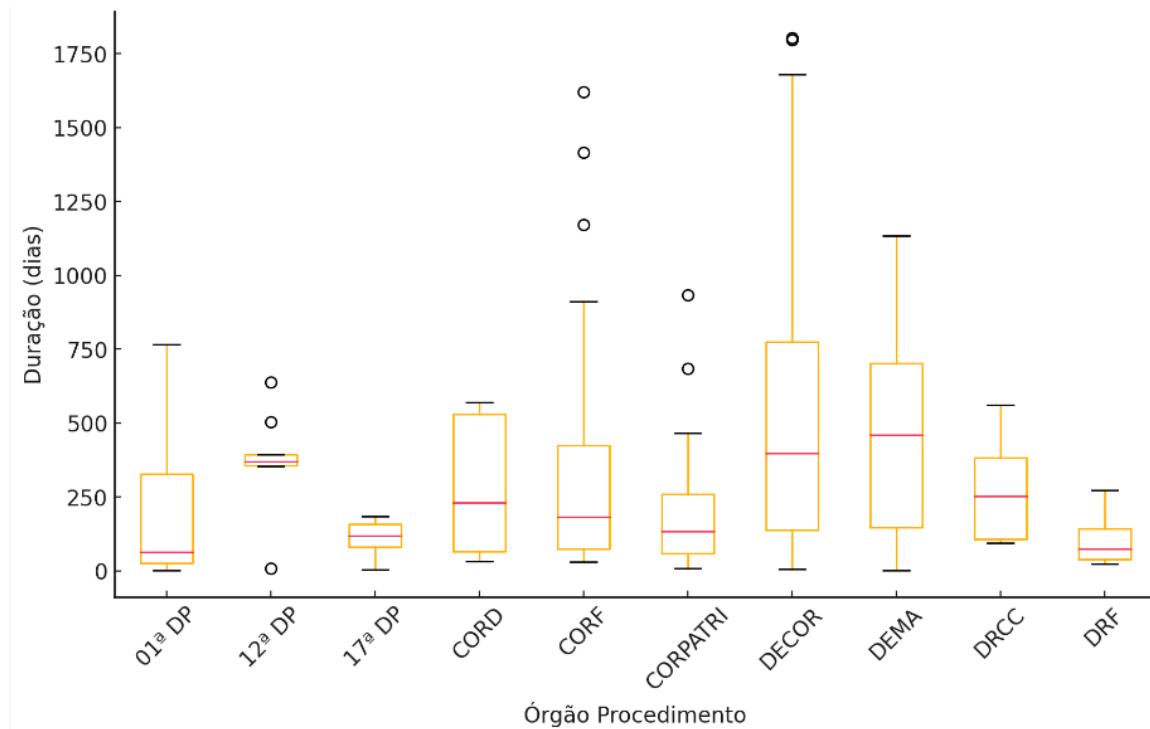
Para isso, por primeiro, vassourhou-se a base com o fim de verificar alguma inconsistência ou erro na apresentação dos dados. Na oportunidade, foram localizados 4 eventos, cujos dados apresentaram a seguinte inconsistência: data de relatamento é anterior à data da portaria, sendo 3 da unidade DECOR (IP nº 619/2018, 313/2018 e 86/2018) e 1 da unidade CORF (IP nº 133/2024).

Excluídos esses registros, foi calculada a mediana do tempo de duração dos inquéritos policiais em cada unidade da PCDF com histórico procedimentos iniciados por portaria. Optou-se pela mediana e não média, considerando a assimetria das métricas de tempo (dias entre data da portaria e data do relatório final) entre os diversos procedimentos listados e, assim, a possibilidade de influência de valores extremos (*outliers*). Isto impediria a análise comparativa mais robusta, e que efetivamente pudesse captar um tempo típico de conclusão dos inquéritos policiais, em dada unidade, com tempo de duração muito elevado ou muito baixo.

Como resultado, o DECOR apresentou a mediana de 399 dias de tempo de duração dos inquéritos policiais que tramitaram na unidade. A CORPATRI, a mediana de 133 dias. E a CORF a mediana de 182 dias do intervalo compreendido entre a portaria e o relatório final.

Dentre as 10 unidades com maior número de inquéritos policiais com indiciamentos na Lei de Organização Criminosa, destacou-se a 1^a DP, que apresentou a menor mediana de duração de procedimentos, cujo objeto é criminalidade organizadas 62 dias (Figura 5).

FIGURA 5 – Mediana da duração das investigações nas dez unidades policiais com maior número de procedimentos na Lei de Organização Criminosa



Fonte: PCDF, 2025. Elaborado pelo autor.

Observa-se na Figura 5, tanto a caixa quanto o bigode relativo aos procedimentos da 1^a DP se estendem, ultrapassando os níveis de 250 dias e 750 dias, respectivamente, o que indica que há inquéritos que duram significativamente mais do que a mediana. De toda a forma, o dado de que metade dos inquéritos duraram menos do que 62 dias é achado que necessitou maior investigação, principalmente diante da constatação de que a rápida duração dos procedimentos é indício da utilização de mecanismos e/ou princípios de gestão.

Outro ponto de atenção observado na Figura 5, em razão do curto tempo de duração mediano dos inquéritos policiais, refere-se ao desempenho da então Delegacia de Repressão a Roubos e Furtos (DRF). Esclarece-se, contudo, que, atualmente, a unidade foi incorporada à CORPATRI, de modo que eventual boa prática estabelecida à época pela unidade policial poderia ser captada quando da visita à CORPATRI.

Assim, através dos dados quantitativos de esforço atinente a cada unidade policial na condução de investigações sobre organizações criminosas, restaram selecionadas, para visita de campo, as que apresentaram maior número de procedimentos com este objeto (DECOR, CORPATRI e CORF) e aquela que o desempenho no aspecto temporal se mostrou aparentemente satisfatório (1^a DP).

Ressalta-se, ainda, que a amostra assumiu uma característica plural, considerando que foram visitadas unidades dos três departamentos da PCDF ligados a atividade-fim da Polícia Judiciária: elucidação de crimes (DPE, DPC, DECOR), conforme visualizado no Quadro 2. Assim, cobriu-se as possibilidades, diante do todo, de detectar alguma diretriz formal ou informal advinda da direção dos departamentos relativa à gestão das grandes investigações.

No roteiro de entrevista, com o fim de abrir a possibilidade de identificação de novos participantes a serem apontados pelos entrevistados, introduziu-se a seguinte pergunta: “Existe alguma prática ou ação de destaque, relacionada à gestão da investigação criminal, realizadas por outro delegado(a) de polícia de sua unidade policial ou de outra que tenha conhecimento?”

Nesta oportunidade o delegado(a) de polícia do DECOR (Entrevistado 1) indicou outro delegado de polícia de sua unidade policial, o qual também foi entrevistado (Entrevistado 5).

Quadro 2 - Perfil dos(as) delegado(as) de polícia entrevistados(as)

	Unidade Policial	Anos de experiência como delegado(a) de polícia	Unidades da PCDF que já trabalhou	Técnica de seleção
01	DECOR	19 anos	13 ^a DP, 35 ^a DP, CORD, DECOR	Conveniência e proposital
02	CORPATRI	13 anos	33 ^a DP, 24 ^a DP, DRF, DCA, DECOR, 4 ^a DP, CORPATRI	Conveniência e proposital
03	CORF	7 anos	DPCA, CORF	Conveniência e proposital
04	1 ^a DP	6 anos	19 ^a DP, 1 ^a DP	Conveniência e proposital
05	DECOR	7 anos	30 ^a DP, 4 ^a DP, DECOR	Bola de neve

Portanto, a par da análise dos dados quantitativos atinentes aos procedimentos investigativos, obteve-se as unidades policiais (DECOR, CORPATRI, CORF, 1^a DP) a serem visitadas para as entrevistas.

E, em paralelo, revisou-se os documentos da PCDF no intento de identificar os planos institucionais e o *status* da disseminação do pensamento gerencial por todo o órgão, uma vez ser ele fator relevante à aplicação de instrumentos de gestão na investigação criminal.

4.2 O pensamento gerencial na PCDF e os documentos institucionais

No Brasil, nos anos 1990, por meio a denominada Reforma Bresser, foram dados os passos mais contundentes para o estabelecimento dos princípios do *New Public Management*⁹, que, inspirados no modelo de gerenciamento de empresas privadas, tenderam a prover a Administração Pública brasileira com um sistema de gestão orientado para os resultados. Os pressupostos estabelecidos foram a descentralização das decisões e funções do Estado, a autonomia na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros e a ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público (COSTA, 2008; LOURENÇO, 2016).

Por outro lado, na PCDF, somente após mais de uma década, é que foram realizados os primeiros movimentos voltados para o atuar estratégico. Em 2005, criou-se comissão de servidores, que, a partir das aprendizagens advindas do curso de atualização em planejamento estratégico, oriundo do convênio entre a Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal e o Ministério da Justiça, elaborou o primeiro plano estratégico da PCDF para o quadriênio de 2006-2009 (PCDF, 2021).

O documento delineou a missão, a visão e os valores institucionais, bem como realizou a análise de ambientes, definição de diretrizes, de objetivos e de estratégias (PCDF, 2021). Apesar do aporte documental, na prática, poucos avanços foram notados.

Passado longo período de hibernação, em 2013, as ideias do primeiro plano institucional da PCDF foram resgatadas, ante a construção do programa de gestão estratégica denominado “Avançar”, através da consultoria da Fundação Dom Cabral. Após, no ano de 2019, com o início de uma nova gestão no órgão, promoveu-se a revisão do “Programa Avançar”, denominando-a de “2º Ciclo”. Este novo esforço teve a nítida preocupação de “tirar o plano do papel” e “adequar o planejamento à realidade institucional” (PCDF, 2021). Nesta via, a Portaria nº 81, de 3 de julho de 2019, aprovou o Plano Estratégico Institucional da PCDF para o período de 2019 a 2023, sob a necessidade de revisar, aprimorar e atualizar o referencial estratégico com ações, projetos, planos, indicadores e diretrizes que consolidassem a gestão por resultados.

⁹ De acordo com Lourenço (2016, p. 38), “a nova Gestão Pública passa a ser baseada em critérios de eficiência, eficácia, qualidade e desempenho”, sendo suas principais características: a administração profissional, autônoma e organizada de carreiras; uma maior competição entre as unidades administrativas; a disciplina no uso dos recursos; a descentralização administrativa; uma maior autonomia e capacitação gerencial do administrador público; a garantia da autonomia e do contrato, promovendo um bom funcionamento dos mercados; o maior controle dos resultados; a ênfase no uso de práticas de gestão originadas no setor privado; o uso de indicadores de desempenho transparentes.”

Em paralelo, importante ressaltar que, ao final desse mesmo ano de 2019, foi promulgada a Lei nº 6.456 de 26.12.2019, que instituiu a Política Distrital de Segurança e Defesa Social, bem como o Sistema Distrital de Gestão de Segurança Pública e Defesa Social (SIDIGESP), que tem a finalidade de organizar os instrumentos de planejamento, orçamento e de política pública no Distrito Federal. Ademais, estatui que o planejamento estratégico institucional da PCDF compõe o SIDIGESP, tornando-o, portanto, obrigatório para os próximos ciclos.

Atualmente, encontra-se vigente o “Programa Avançar - 3º Ciclo (2024-2027)”, aprovado pela Portaria nº 253, de 27 de fevereiro de 2024. Assim é que o Planejamento Estratégico Institucional, na versão mais atualizada, traz em seu corpo dez objetivos institucionais dentro dos eixos gestão, infraestrutura, servidor, resultado. E, a fim de monitorar o alcance os mesmos, estabeleceu dezessete indicadores estratégicos, cujos resultados são objeto de publicação anual no denominado Caderno de Indicadores (PCDF, 2024).

Afeto à atividade-fim da instituição (investigação criminal), consta o objetivo institucional “elucidar infrações penais com efetividade”, cujo teor é “elucidar crimes e atos infracionais de forma técnica e célere, atuando proativamente na identificação de grupos criminosos”. Ademais, o plano traz o objetivo “fomentar a redução da criminalidade”, o que corresponde o resultado de “impactar positivamente na redução dos índices criminais e de reincidência por meio de prevenção, controle, recuperação de bens e do combate ao fluxo financeiro do ilícito” (PCDF, 2024).

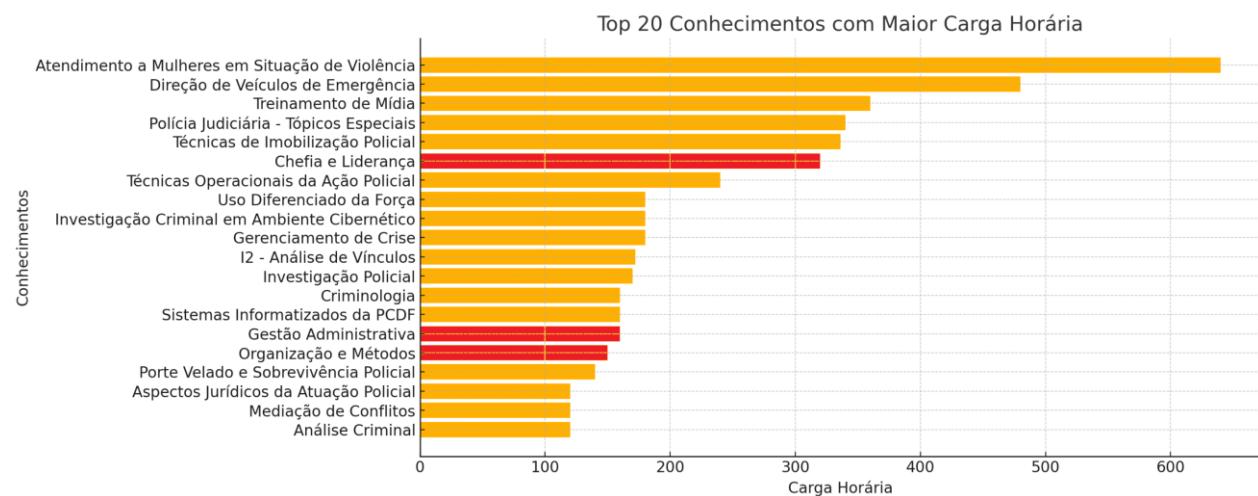
Observa-se, portanto, que em nível estratégico, há enunciação de objetivos ligados à elucidação de crime de “forma técnica e célere”, criando uma necessidade de conhecimento a respeito de princípios de gestão por toda a cadeia hierárquica da organização policial, desde o comando máximo, representado pela Delegacia Geral, até às linhas operacionais responsáveis pela condução das investigações criminais.

Nesse sentido, Neyroud e Disley (2007) destacam que os oficiais de investigação devem ser treinados em habilidades de gestão e liderança para melhorar a qualidade e o sucesso das investigações. Os autores ainda destacam que, segundo relatórios de casos famosos ocorridos no Reino Unido, como de *Stephen Lawrence* e o de *Sohan*, a falta de experiência gerencial entre oficiais seniores resultaram em falhas investigativas graves e irreparáveis.¹⁰

¹⁰ Stephen Lawrence era um jovem negro britânico de 18 anos assassinado em 22 de abril de 1993, em um ataque racista por um grupo de jovens brancos em Londres. O caso Sohan, por sua vez, envolveu o assassinato de duas meninas de 10 anos, Holly Wells e Jessica Chapman, na cidade de Sohan, Cambridgeshire. Elas foram mortas por

Os dados da ESPC sobre as matrizes curriculares dos cursos de progressão funcional para delegados de polícia entre os anos de 2013 a 2021 revelaram o total da carga horária destinadas as disciplinas do eixo gestão (chefia e liderança, gestão administrativa, organização e métodos) em comparação com outros conhecimentos ofertados nos referidos cursos. Na representação gráfica constante na Figura 6, foram destacados *ranking* com os 20 conhecimentos contemplados com maior valor total em carga horária.

FIGURA 6 – Top 20 conhecimentos cursos de progressão delegados de polícia (todas as classes)



Fonte: ESPC, 2025. Elaborado pelo autor

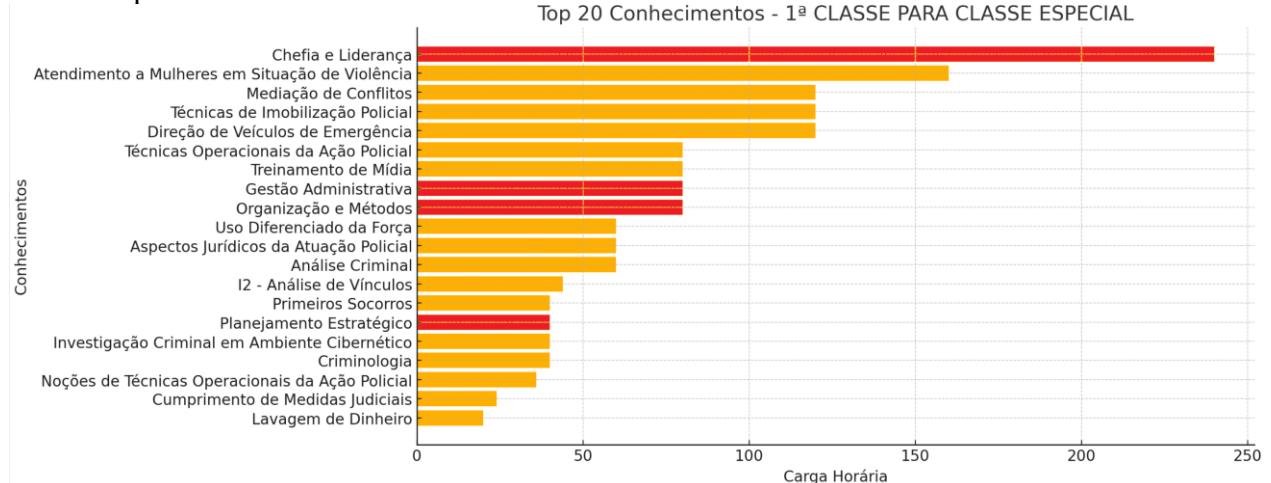
Observa-se que disciplina relativa a “chefia e liderança” é encontrada na sexta posição, e outros conhecimentos como “gestão administrativa” e “organização e métodos” na décima quinta e na décima sexta posição, respectivamente (Figura 6).

Quando a análise foca os tipos de cursos de progressão, isto é, aqueles frequentados por delegados(as) da 3^a classe, candidatos a ascender para a 2^a classe; aqueles cursados por delegados(as) da 2^a classe, que irão ser promovidos para a 1^a classe; e, por fim, os cursos em que delegados(as) de polícia da 1^a classe realizam para subir para classe especial, há sensível modificação na disposição e importância dada aos diferentes tipos de conhecimentos ofertados.

Ian Huntley, um zelador da escola que já possuía um histórico de denúncias por agressões sexuais. De acordo com os relatórios de Macpherson (1999) e Bichard (2004) um dos principais fatores identificados para o fracasso das investigações foi a falta de treinamento em liderança, dado que a liderança investigativa carecia de experiência em gestão de grandes investigações e interações comunitárias, o que resultou em desorganização e falta de transparências.

Conforme Figura 7, no curso de progressão para o(a) delegado(a) de polícia que irá assumir o topo da carreira (classe especial), o conhecimento mais privilegiado em termos de horas de ensino é “chefia de liderança”, o qual apareceu na primeira colocação. Outras disciplinas do eixo gestão também foram notadas: “gestão administrativa” (8^a posição), “organização e métodos” (9^a posição), “planejamento estratégico” (15^a posição).

FIGURA 7 - Top 20 conhecimentos cursos de progressão delegados de polícia 1^a Classe para Classe Especial

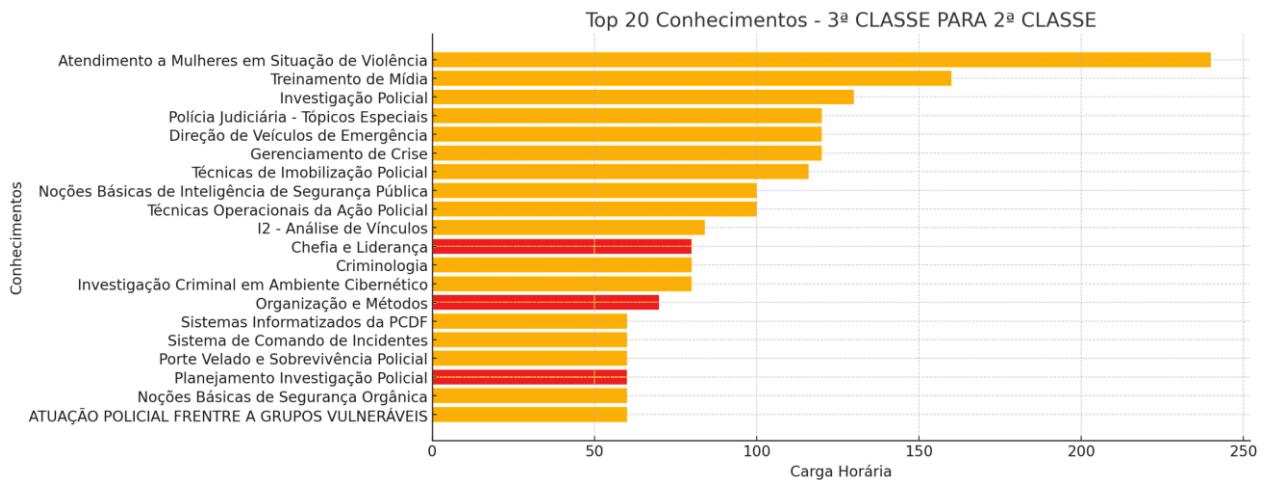


Fonte: ESPC, 2025. Elaborado pelo autor.

O mix de conhecimentos tem outros contornos quando se vizualiza a composição total das matrizes curriculares dos(as) delegados(as) que concorrem à promoção para a 2^a classe e para a 1^a classe.

De acordo com a Figura 8, no curso de progressão da 3^a para a 2^a classe, o conhecimento de “chefia e liderança” aparece na 11^a posição. E, nos termos da Figura 9, para os(as) delegados(as) que passarão para a 1^a classe, a disciplina de “chefia e liderança” não consta entre os 20 conhecimentos com maior destinação de horas de estudo.

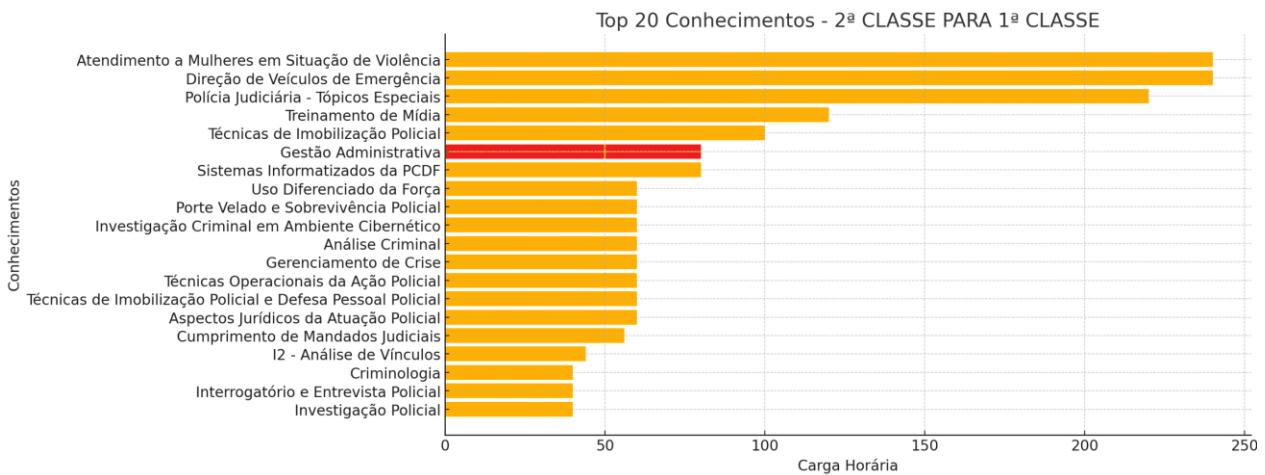
FIGURA 8 - Top 20 conhecimentos cursos de progressão delegados de polícia 3^a Classe para 2^a Classe



Fonte: ESPC, 2025. Elaborado pelo autor

De relevante ao objeto de estudo na Figura 8, são os conhecimentos relativos à “chefia e liderança” (11^a posição) “organização e método” (14^a posição) e “planejamento de investigação policial (18^a posição). No curso atinente aos patamares intermediários da carreira (Figura 9), destaca-se “gestão administrativa” (6^a posição).

FIGURA 9 - Top 20 conhecimentos cursos de progressão delegados de polícia 2^a Classe para 1^a Classe



Fonte: ESPC, 2025. Elaborado pelo autor

Apesar dos dados advindos das entrevistas serem melhor analisados em tópicos próprios abaixo, convém, desde já, trazer trecho dos relatos do Entrevistado 5, sobre a

capacitação. Quando indagado sobre possíveis fatores que dificultam a execução da coordenação de elementos e processos investigativos, pontuou:

Tentar nivelar todo mundo com treinamento, tentar fazer um treinamento que de fato tenha um impacto efetivo para aquela investigação. A gente vê muito na PCDF, muito treinamento, mas sempre empurrado pela pauta do momento. A gente mesmo aqui participou de vários deles, envolvendo a pauta sempre mulher, mulher, mulher, depois de um feminicídio. A gente vai ter que fazer três treinamentos, que nem é a nossa pauta, a gente querendo ou não. A gente tem que ter aquela noção como cidadão, como policial, mas que não é o nosso objetivo direto ali, porque pouco a gente influencia a nossa vida profissional. Então, o dificultador seria isso. (ENTREVISTADO 5, 2025)

O Entrevistado 3, no momento em que tratava de aspectos de liderança da equipe de investigadores e orientação formal de como fazê-la, afirmou que a diretriz não existe e arrematou: “só que a gente não tem nem formação para isso, na progressão que eu fiz não teve, não sei se na próxima agora vai ter. Mas eu fiz a pós da Secretaria (de Segurança Pública) de Gestão, tinha militares, policiais, comandantes militares, e isso foi um tema debatido lá entre todos, eles têm um regime rígido deles, é a disciplina deles, o nosso não” (ENTREVISTADO 3, 2025).

A carreira de delegado de polícia tem como requisito para ingresso, dentre outros, o bacharelado em Direito, de modo que a formação superior na área jurídica é a única exigida para o exercício do cargo. Ocorre que, conforme o próprio planejamento estratégico institucional (Programa Avançar – 3º Ciclo) (PCDF, 2024), a mobilização de conhecimentos e habilidades no campo da gestão são necessárias tanto para administrar grandes estruturas orgânicas da polícia, como para conduzir uma investigação criminal de forma técnica, célere e efetiva.

Pelo que nota da análise das Figuras 6, 7, 8 e 9, a composição das matrizes curriculares da ESPC e a respectiva carga de horas disponibilizada para os conhecimentos ofertados evidenciam que a instituição tem seguido uma lógica de que os conhecimentos e habilidades relacionados à gestão precisam ser endereçados em maior intensidade tão somente aos profissionais no último andar da escala hierárquica.

Ocorre que, conforme visto, no seio das instâncias operacionais, onde são conduzidas as investigações criminais, também há a demanda de expertise em gestão para que o trabalho seja executado de modo eficaz e eficiente.

Constam, no entanto, ofertas e oportunidades de cursos esporádicos viabilizados pela instituição nesta temática. A pós-graduação em gestão referida pelo Entrevistado 3 é um exemplo. Porém, por ser de escolha livre pelos interessados e com vagas restritas, não cobre toda a massa de servidores, como acontece nos cursos de progressão funcional. Assim a pouca importância dada pela instituição às disciplinas ligadas à gestão é circunstância observada e classificada como dificultador na implementação de processos de gestão.

4.3 A coordenação dos elementos e dos processos da investigação criminal

A atividade correspondente a esta dimensão significa a reunião de diferentes processos e etapas para construir uma investigação coerente e eficaz, que esteja em conformidade com as exigências da lei, diretrizes e procedimentos operacionais padrão. Elas especificam como os processos de uma investigação devem ser gerenciados (NEYROUD; DISLEY, 2007).

Nesse quadrante, a pesquisa documental focada nas circulares, normas conjuntas, normas de serviço, orientações e procedimentos operacionais padrão – POP's, disponibilizados pela Corregedoria-Geral de Polícia – CGP, revelou algumas normativas que, embora não estritamente vinculados às investigações de organizações criminosas, remetem ao ponto em debate.

A primeira norma observada define as circunstâncias de uma investigação de alta complexidade nas ocorrências de estelionato e falsificações e que demandam atuação especializada da Coordenação de Repressão aos Crimes contra o Consumidor, à Ordem Tributária e a Fraudes – CORF. Segundo a Portaria Conjunta nº 02, de 17 de maio de 2017 – DPC, DPE, CGP:

Art. 3º. Para fins desta Portaria, comprehende-se como Investigação de Alta Complexidade a que exige uso de inteligência policial, com a coleta, organização e análise de informações, bem como o uso apropriado de ferramentas de informática, por envolver lavagem de dinheiro e aquisição vultuosa de bens, com os proveitos dos delitos, assim como o uso de "laranjas"; a que apresenta pluralidade de

suspeitos e de locais que demandem grande comprometimento de tempo e a utilização sistemática das medidas judiciais postas à disposição da Polícia Judiciária; e, ainda, aqueles que necessitem da mais completa interação com outros órgãos públicos afins para a realização da persecução penal (PCDF, 2017).

Trata-se de um mecanismo de triagem empregado para as situações levadas ao conhecimento da polícia. Desta forma, se reunidas as condições acima estabelecidas, os casos deverão ser trabalhados por um esforço especializado, dentro da unidade que tenha capacidade para dispor de tempo, e que consiga utilizar sistematicamente medidas processuais, que abarquem elevado número de investigados e diversidade de locais a serem diligenciados.

Observa-se que esses fatores, que predizem o enorme esforço a ser empregado deverão ser considerados antes mesmo do início da investigação, segundo pontuou o(a) delegado(a) de polícia da 1^a DP (Entrevistado 4),:

Nesse caso das organizações criminosas em particular, é preciso um cuidado muito grande quando se fala de delegacia circunscricional, por conta da complexidade, por exemplo, normalmente são múltiplos alvos, o próprio tipo penal da organização criminosa fala isso, então aqui o número de pessoal é ok, funciona, está tudo bem, escrivães, delegados. A grande questão é que são múltiplas demandas de uma delegacia circunscricional e é preciso muita atenção ao tomar para si esse tipo de investigação para que não possam, de repente, sobrecarregar a sessão. Normalmente as investigações de organizações criminosas aqui nas delegacias circunscricionais ocorrem na SIG, Sessão de Investigação Geral, o que envolve estelionato principalmente. Qual é o efetivo? São 7 ou 8, agora recentemente tomaram posse 9 servidores, então está com um efetivo um pouco maior, mas geralmente, na situação normal de temperatura e pressão, eu vou dizer que seria o 5, que é um número, dependendo da investigação, insuficiente, precisaria de pelo menos 2, trabalhando integralmente um número de investigação, sendo que, se eu pudesse pensar assim estatisticamente, 60% das investigações, aqui das ocorrências aliás, registradas hoje na polícia são de estelionato, então você imagina que você ter dois servidores dedicados exclusivamente a uma única investigação, sobrariam normalmente três, para tocar todas as outras. Então, a primeira questão da investigação de organização criminosa é se é viável começar uma investigação dessa em uma delegacia circunscricional, por conta da limitação de recursos humanos e não só a limitação de pessoal, mas de treinamento, porque a depender das ferramentas, por exemplo interceptação telefônica, quebra de dados, não é toda circunscricional que tem especialistas, pessoas

que sabem trabalhar com o I2, que é o software de análise de vínculo, enfim, demandam algumas coisas que nem todas as DPs têm de pessoal (ENTREVISTADO 4, 2025).

Para contextualizar, as delegacias circunscricionais citadas pelo entrevistado são as unidades presentes em todas as regiões do Distrito Federal, que não possuem especialização e que tem por atribuição apurar os crimes ocorridos nas respectivas áreas territoriais (no caso da 1ª DP é a Asa Sul). Na continuidade, o Entrevistado 4 explica como esse planejamento é rationalizado para fins de conciliar a demanda investigativa com a capacidade operativa da unidade de polícia em que trabalha:

A primeira coisa que quando você vai iniciar uma investigação dessa aqui, quando eu vou iniciar, eu imagino o fim da investigação, e parece até um pouco óbvio falar isso, mas eu vejo colegas que não pensam a investigação como uma finalidade de subsidiar o oferecimento da denúncia pelo Ministério Público, mas como se ela fosse um fim em si mesmo, com diligências inúteis, ou desnecessárias. Então, a primeira coisa que eu faço aqui na gestão de uma investigação dessa é, primeiro verificar se nós podemos tocar uma investigação dessa aqui na 1ª DP, por conta de pessoal, especializado, do número de demandas que nós temos que atender aqui, porque é óbvio que se trata de uma investigação muito complexa, que envolve uma série de medidas cautelares, que normalmente são propostas, e análise de dados, enfim, de celulares, de ferramentas investigativas, que nem todas as delegacias dispõem desse pessoal especializado. Primeira coisa é essa. Uma vez que foi feito esse critério de aceitação dessa investigação, a outra coisa muito interessante é o seguinte, quando se descobre, que há alguns alvos fora do Distrito Federal, isso já é um critério para a gente, de repente, demandar uma especializada. Por quê? Porque isso torna a coisa imensamente mais complexa. Intimar essas pessoas, fazer diligência de outros estados, viagem, diária, então isso tudo já é calculado antes da instauração do inquérito. Porque, repito, nós somos uma delegacia circunscricional que temos como objetivo investigações mais simples, então imagine uma investigação de organização criminosa com 15 alvos, isso inviabilizaria uma delegacia e essa investigação inevitavelmente não terminaria, porque a equipe normalmente existe uma quantidade muito grande de delegados, principalmente, e um delegado que assume esse inquérito, que já está tramitando com duas, três medidas cautelares, quebra de sigilo, interceptação telefônica, uma série de diligências pendentes, trocou o pessoal, ele vai pegar aquilo no meio e aquilo vai ficar rodando durante anos e não vai terminar. Então, o juízo de

admissibilidade, vamos dizer assim, de uma investigação, primeiro passa a ser uma série de quantidade e esforço necessário para tocar isso. Então, a gente já faz esse filtro aqui, se a operação do DF, se a investigação não demanda uma complexidade muito grande, que não vai paralisar uma sessão, por exemplo, esse já é o primeiro critério que nós utilizamos. Uma vez que ultrapassa esse critério, a gente começa a, a gente faz, por exemplo, essa análise de procurar sempre os meios menos custosos, os menos complexos, por exemplo, existe alguns colegas nossos aqui no PCDF, que tem uma espécie de fetiche, com interceptação telefônica e quebra de sigilo de dados, sim, é útil, você bem sabe disso, funciona, só que, dos métodos de investigação, eu julgo esse o mais complexo, o mais caro, em termos de trabalho, de quantidade de trabalho, você precisa ter uma equipe especializada para operar as ferramentas, que nem toda delegacia tem, você precisa de tempo, para analisar isso, para fazer a análise das ERBs (Estação Rádio Base), da agenda telefônica, analisar, demandar as empresas, tecnologia, Google, Facebook, Instagram, para mandar os dados para fazer toda essa análise. (ENTREVISTADO 4, 2025)

O(A) delegado(a) de polícia da CORF (Entrevistado 3), por sua vez, contrabalanceou as cargas de trabalho e responsabilidades com as limitações de pessoal.

Então, como a engrenagem, você precisa de todas as peças para rodar bem, acaba que nós delegados, somos dois agora, a gente acaba ficando mais sobrecarregado, então a carga maior de inquérito, além de cuidar da parte administrativa, que embora não seja comparada a uma delegacia circunscricional, na demanda da administrativa e de atendimento ao público, lógico que isso pesa muito, você ainda tem toda a gestão de pessoal aqui, escalas de operação, viagens, viagens relacionadas a operações nossas, investigação fora do Distrito Federal e também de outras unidades, isso acaba que atrapalha um pouco realmente e faz com que as investigações fiquem um pouco mais lentas, porque a gente precisa dar essa atenção e somos um número limitado. Em termos de agentes e escrivães, a gente está com um número muito bom, nós estamos com 5 escrivães aqui e agentes, talvez uma crescente de 20% a 30% seria interessante, mas tivéssemos a correspondência do número de delegados, porque também não adianta você aumentar o número de agentes se o número de delegados é pequeno, afunila, fica muito estreito a saída da investigação que passa por nós (ENTREVISTADO 3, 2025)

Veja-se, com isso, que tanto o Entrevistado 4 como o Entrevistado 3 demonstraram preocupação com os elementos integrantes do processo investigativo já em fase anterior a execução da investigação propriamente dita, notadamente os relacionados ao pessoal.

Passo seguinte, o Entrevistado 3 explicou como é administrado o fluxo das demandas investigativas complexas envolvendo os casos de estelionato e fraudes.

Como é uma especializada, a gente tem que trabalhar o atacado e não o varejo. Um sujeito que já é conhecido nosso, que tem uma atuação muito... Contumaz, né? Um cara que não para e deixa um rastro de prejuízos. A gente encampa a investigação. Mas a nossa ideia é justamente trabalhar o atacado, que acaba envolvendo organizações criminosas, ou associação de criminosas, como for. Justamente porque ela (delegacia circunscricional) não daria conta. Não daria conta. Se você for ver qualquer delegacia de área, hoje o forte deles, qualquer um, é Maria Penha e estelionato, fraude. Por frente de bancário ou cibernético. Então a gente tem essa linha de tentar trabalhar os casos complexos. Antes eu trabalho muito em levantamentos preliminares, investigação preliminar, antes de tomar o inquérito. Para ter um pouco mais de liberdade e tempo. Então a sessão prepara uma investigação prévia, produzindo relatório. A gente já aponta o que consideramos importante para ter no relatório e sem tirar a liberdade do agente para fazer outros... Para trazer outros dados. Mas a gente aponta o eixo é esse. Eles preparam e devolvem aquilo para nós. E aí há o tombamento (do Inquérito Policial) ou não. O apontamento do eixo investigativo feito pelo delegado ocorre de forma escrita. A gente faz escrito. Para ter um controle. A gente tem uma pasta, cada delegado e chefe de sessão tem uma tabela de Excel com os controles e a temática que é encaminhada. A gente faz o encaminhamento, eu encaminho para o chefe da sessão. E ele distribui internamente. Só que a partir do momento que eu já tenho um agente atrelado àquela investigação, que já passou por essa primeira fase, eu instaurei um inquérito e tudo mais, eu já vou fazer a demanda direto para ele, para evitar burocracia, sempre com conhecimento do chefe, sempre aviso, aí é uma comunicação informal, WhatsApp, passando a voz para o fulano, mas o controle está aqui, entendeu? E quando for uma situação muito complexa, que demande muitas diligências, eu passo para o chefe, eu acordo com ele tem tanto tempo a fazer isso e isso, ele faz essa divisão da forma que ele vê, veja lá o melhor funcionamento da sessão. (ENTREVISTADO 3, 2025)

Com a resposta dos levantamentos e análises iniciais realizado pelo agente na seção de investigação, o(a) delegado(a) da CORF (Entrevistado 3) esclareceu que, em posse

desse relatório, promove uma reunião entre ele e os policiais envolvidos, com vistas a planejar os atos subsequentes da investigação.

Nós fizemos todo o planejamento operativo em relação a operação, que é uma operação complexa, que envolve muita gente, envolve muitos valores. Só uma vítima foram dois milhões de reais. O que acontece, primeiro, como é feita a verificação preliminar, naquele primeiro momento, eu não tenho condições de fazer o planejamento da operação, da investigação em si. Eu tenho só uma informação do início de investigação, e aí o agente faz o relatório. Então, eu vou ter algumas outras perguntas a serem respondidas, ou não. Mas nesse caso tinha. Então, foi feita outra ordem de missão para esclarecer determinados pontos. Então, eu tive um relatório mais complexo a partir dali. Aí, a partir desse momento, nós nos reunimos. É conversa presencial sobre a investigação, em qual todos falam abertamente, e de uma forma igualitária. Aí, na reunião, nós traçamos uma meta, inclusive, de quando faríamos a operação, e do que nós teríamos ali, para fins das cautelares possíveis. Eu vou ter a possibilidade de ter uma preventiva, vou ter a possibilidade de ter uma temporária. E aí, a gente estabeleceu uma meta temporal. Para isso estar em condições. (ENTREVISTADO 3, 2025)

Por se tratar de aspectos sigilosos decorrentes do trabalho investigativo, o Entrevistado 3 não especificou a operação referenciada. Contudo, a par do caso ilustrado, foi possível perceber a importância dada ao planejamento nas grandes operações por ele conduzidas. Estabelecem-se metas, com o envolvimento não só da autoridade policial presidente do inquérito, mas também dos agentes que participam do esforço investigativo.

Diante da fala do Entrevistado 3, foi possível notar, ainda, que a investigação naquela unidade se inicia e se desenvolve em momentos anteriores a instauração do inquérito policial (Portaria), haja vista a realização de levantamentos e relatórios preliminares. Essa circunstância reflete diretamente na avaliação do tempo de duração dos inquéritos policiais. Isto porque, com a execução de ações investigativas mais ou menos duradouras anterior à formalização da instauração do Inquérito Policial, o prazo de tramitação do procedimento, capturado pelas estatísticas tende a ser menor nas unidades que adotam essa postura.

Nesse sentido, conforme Figura 5, apesar mediana da duração dos Inquéritos Policiais sobre organização criminosa na CORF ter resultado 182 dias, um pouco maior que a mediana da CORPATRI (133 dias), foi sensivelmente menor que a mediana do DECOR (399 dias).

O(a) delegado(a) de polícia do DECOR (Entrevistado 1) também mencionou fazer uso das reuniões presenciais entre ele e os agentes chefes das seções de investigação. Contudo, para uma finalidade diversa. Segundo o entrevistado, diante de demandas investigativas urgentes, como são os casos de grande repercussão e que exigem pronta resposta, ele se reúne com os agentes, chefes de seção, a fim de verificar as condições de uma ou outra seção absorver o trabalho ou então para coordenar atuação conjunta das seções (ENTREVISTADO 1, 2025).

A reunião com os agentes da equipe para fins de planejamento e direcionamento das tarefas para cada caso sob investigação é, de igual sorte, realizada pelo(a) delegado(a) de polícia da 1^a DP. Ademais, o Entrevistado 5 ressaltou a atenção dada ao prazo limite de duração dessas investigações, considerando a grande rotatividade de servidores nas unidades de polícia circunscricional.

Chamo a equipe, e estabeleço lá o que nós precisamos fazer, quais são os objetivos que nós temos que alcançar nessa investigação, e sempre, sempre visando o relatório final, concluir a investigação, não estabeleço prazos, mas eu acho que pra mim, por uma delegacia circunstricional, um inquérito que demore mais de um ano pra ser relatado é inviável, porque em um ano a equipe pode mudar. Máximo, o ideal mesmo seriam seis meses. A preocupação principal seria realmente essa alternância da equipe. Eu já peguei inquéritos aqui de cinco anos, que tem várias medidas cautelares, ainda sem relatório, por exemplo, interceptações telefônicas que não foram feitas relatórios, dentro da cautelar, e aí eu pego aquilo, naquela situação, só pra eu inteirar o que aconteceu, é um pesadelo, realmente torna a coisa praticamente inviável, relatar um inquérito daquele e obter algum resultado prático, oferecer uma denúncia, alguma coisa. Então, nas delegacias circunscricionais, eu acho extremamente necessário que se faça essa análise, inclusive do lapso temporal necessário pra concluir a investigação, pra que você não possa fazer isso, chegar na mão de outra pessoa, e aí outra equipe, tudo diferente, as pessoas vão ter que se inteirar de tudo isso, então, normalmente essas investigações morrem, elas não terminam no indiciamento e oferecimento de denúncia (ENTREVISTADO 5, 2025)

Importante rememorar que a 1^a DP foi selecionada para aprofundamento da pesquisa e visitação justamente pelo bom desempenho no fator tempo mediano de duração de inquéritos, de tal modo que a conduta acima exposta poderia explicar a rápida solução dos casos. Porém, o que se percebeu é que a preocupação com o prazo se trata de uma postura individual da

autoridade policial entrevistada e não de uma diretriz formal da unidade. Assim, como há inquéritos policiais de organizações criminosas que transcorreram antes da chegada entrevistado na delegacia de polícia (final de 2022), não há como firmar correlação desse fator com o bom resultado no fator tempo dos procedimentos.

Em relação as normas, orientações e POP's da PCDF que, eventualmente, pudessem dispor sobre a coordenação de elementos e processos de investigação sobre organização criminosa na PCDF, não restaram localizados quaisquer documentos que tratassem especificamente do tema.

No mesmo sentido, os entrevistados, de forma unânime, afirmaram desconhecer a existência de rotinas ou protocolos formais para investigação de organização criminosa, como por exemplo, checklists, manuais e pops no âmbito da PCDF (ENTREVISTADO 1; ENTREVISTADO 2; ENTREVISTADO 3; ENTREVISTADO 4; ENTREVISTADO 5, 2025).

Não tem um manual, pop, rotina, ou um sistema que tenha um método de inserção, resultado, próximo etapa, resultado, próximo etapa, resultado, prazo e cobrança e previsão de deflagração de uma eventual operação, não tem. Isso é tudo feito de acordo com a demanda à medida que vai surgindo lá no PROCEDNET¹¹ ou que a sessão te traz (ENREVISTADO 5).

Todavia, a pesquisa revelou alguns documentos de orientação ao trabalho investigativo, de formatos diversos em outras temáticas (3 normas de serviço e 23 Procedimentos Operacionais Padrão – POP's), conforme exemplos no quadro demonstrativo abaixo:

Quadro 3 - Exemplo de POP's de orientação à investigação criminal

Documento	Objeto	Conteúdo
Norma de Serviço nº 004/2017 – CGP	Estabelece o protocolo de investigação e realização de perícias nos crimes de feminicídio no âmbito do Distrito Federal	Protocolo tem como objetivo padronizar o procedimento de investigação nos casos de morte violenta de mulher, na busca de evidências de razões de gênero que possam ter motivado o crime, de modo a comprovar a autoridade e

¹¹ PROCED.NET ou PROCED é um sistema informatizado da PCDF que serve para controle e tramitação de inquéritos policiais eletrônicos, além de promover uma comunicação com o sistema PJe (processo judicial eletrônico) sob gestão do Poder Judiciário.

		materialidade delitiva. O documento estabelece as diligências gerais (de local, preliminar e seguimento) que deverão ser adotadas pela autoridade policial e sua equipe que receba a notícia de morte violenta por mulher.
Norma de Serviço nº 02/2023-CGP	Define os procedimentos a serem adotados em investigações de condutas ilícitas relacionadas à pornografia infantil ou adolescente	Dispõe sobre o tratamento do material apreendido contendo cenas pornográfica envolvendo criança e adolescente
POP Nº 10/2019 – DRCC	Descrever a sistemática de investigação e os procedimentos cartorários a serem utilizados nos casos de investigação de ocorrências de extorsão cometidas pela internet, em que haja suspeita de cometimento a partir de outro País.	O documento visa padronizar procedimentos de coleta de dados e informações durante o registro de ocorrência policial e o posterior fluxo com encadeamento de atividades investigativas: "fluxo do processo de investigação - extorsão pela internet"
POP Nº 23/2021 – DRCC	procedimento para identificar autor de crime de perseguição/stalking cometido pela internet.	Descreve os procedimentos voltados para o registro da ocorrência, a preservação das evidências cibernéticas e a identificação do autor de perseguição cometida por meio das redes sociais Facebook, Instagram e Twitter, bem como por meio do aplicativo de troca de mensagens WhatsApp.
POP Nº 24/2021 – DRCC	procedimento fraude/subtração criptoativo	Descrever o procedimento voltado ao registro de ocorrência e a coleta de evidências, bem como a investigação relacionada à situação de fraude/subtração de criptoativo
POP Nº27/2022 – DRCC	procedimento voltado para a investigação de crimes de estelionato cometidos por meio de contas falsas ou contas capturadas do	Descreve o procedimento voltado para o registro de ocorrência e a investigação das três principais modalidades de crimes de

	aplicativo whatsapp	estelionato cometidos por meio do aplicativo de troca de mensagens WhatsApp; Estabelece duas possíveis linha investigativas a serem seguidas (investigação de evidências cibernéticas x investigação financeira - seguir o dinheiro). Teoria da ferradura
POP Nº 01/2023 – CGP	Tratamento dos crimes contra a dignidade sexual sob a perspectiva de gênero;	Descreve o "passo a passo" da investigação de crimes contra a dignidade sexual. Prescreve que no anexo 6 está disponível um checklist de apoio à investigação, com destaque para as diligências de urgência.
POP S/N/2024 - GABDG/DPE/DPC/DPI/CGP	Padroniza o procedimento de investigação nos casos de morte violenta de mulher, na busca de evidências de razões de gênero que possam ter motivado o crime;	Este protocolo tem como objetivo padronizar o procedimento de investigação nos casos de morte violenta de mulher, na busca de evidências de razões de gênero que possam ter motivado o crime, de modo a comprovar a autoria e a materialidade delitiva

Fonte: Elaborado pelo autor

Em que pese não se referir as investigações sobre organizações criminosas, notou-se que os POP's formulados pela Delegacia e Repressão a Crimes Cibernéticos (DRCC) apresentam, ao final, a modelagem do processo investigativo, atinente a cada objeto.

Observa-se que, segundo BPM CBOK (2013), a modelagem de processos é uma das fases do Ciclo de Gestão de Processos, e serve para criar uma representação sobre o funcionamento do processo (cadeia de valor), sob uma perspectiva lógica (relação causa-efeito) e destinado a uma entrega (produto ou serviço).

No caso dos POP's da PCDF sob análise, não se trata de uma proposição completa de uma ação voltada à gestão de processos, a qual exigiria maior estruturação e outras fases em

ciclo como, por exemplo, simulação, execução, monitoramento e melhoria (BPM CBOK, 2013). Porém é uma evidência direcionada otimização dessas atividades.

Sobre esses possíveis documentos, tais como POPs, capazes de orientar a investigação voltada aos grupos criminosos organizados, o delegado(a) de polícia do DECOR (Entrevistado 5) pontuou:

A Polícia Civil hoje tem os POPs, que são os procedimentos operacionais padrão, que querendo ou não, eles dizem coisas a respeito de ações muito práticas, de, por exemplo, o POP que eu estou estudando agora já tem um tempo, é o POP de cumprimento de mandado judicial. Ali mostra o passo a passo de como tem que ser feito. Agora um POP de investigação de organização criminosa não existe. Faltaria e daria para estruturar um POP não engessado, para você não engessar ninguém, mas pelo menos aquela espinha dorsal ali principal dá para você fazer. Um POP dizendo o básico para uma pessoa, porque hoje, no nosso curso de progressão mesmo, eu vi isso lá. Tem colegas nossos que não conhecem as siglas das facções criminosas que hoje estão no Distrito Federal. Seria o CDC (Comboio do Cão), quando fala de CDC, PCC (Primeiro Comando da Capital), CV (Comando Vermelho), tem colegas nossos que não sabem o que são essas siglas. Então, se você for para pensar um POP, trazer um histórico dentro do POP, mostrar o que é, ainda que seja rapidamente, para escriturar cada um, o método, como surgiu cada uma daquelas facções ali, e a partir disso, você conhecer o histórico, você conhecer a história da coisa, te ajuda muito a caminhar no sentido para você entrar dentro da veia deles e sair onde está. Porque quando você vai investigar uma coisa que você não tem nem noção como é que surgiu, para que surgiu, para onde foi, dificulta muito mais. Então, um POP ajudaria, tanto desse ponto de vista de trazer um histórico, quanto de ponto de vista, olha, em regra, as investigações de facção criminosa, quando você descobre alguma veia, tem envolvimento financeiro, é pedir um relatório de inteligência financeira, e a partir daí, pedir também o CCS (Cadastro de Clientes do Sistema Financeiro), que são os dados bancários, para ver se tem algum laranja envolvido. Dar uma sugestão do processo. Dar uma sugestão do que fazer e para que serve aquilo. Então, podia sim ter um normativo, um escriturado, mostrando o que é cada coisa e para que serve cada coisa daquela. Então, o POP, nesse sentido, ajudaria, com certeza, para as pessoas terem uma noção de qual é o caminho. E, ao final, o que poderia, assim, também a gente criar, é estimular pessoas que desenvolvem grandes operações, criar não um POP, mas, não sei que nome daria, um histórico de como se deu aquela investigação, e aquilo ali é um estudo de caso, que poderia, assim, ajudar muita

gente. E aí, você criar, por exemplo, uma grande operação, você passa por sabores e dissabores ao longo da investigação, e aí você pode evitar e poupar muito tempo de um colega que investiu, às vezes, muito tempo naquilo, e você fala, não, eu investi muito tempo nisso daí, e isso deu nisso daqui. Se é esse o resultado que você quer, o caminho é esse, senão, não perca tempo com isso. (ENTREVISTADO 5, 2025).

Um contraponto à utilização de POP's e de casos modelos na investigação de organização criminosa é o apresentado Élzio Vicente da Silva (2023). Para o autor, muitas organizações policiais são influenciadas pelo paradigma mecanicista de investigação, com bases no pensamento militarizado de imposição de ordem ao conflito. A consequência é a adoção de um padrão de operação focado na cultura da ordem, por meio de emprego de rotinas procedimentais inflexíveis e padronizadas, direcionadas a tentar eliminar o cenário de incerteza e imprevisibilidade.

Ocorre que, nos termos do argumento de Silva (2023), ante sua ideia de que tanto as instituições policiais como os fenômenos criminais que com elas interagem são sistemas complexos e adaptativos, a complexidade sempre tem relação com o acaso de modo que não está sob controle de qualquer sistema. E sob o mesmo raciocínio, critica o paradigma das boas práticas, uma vez que ele parte da equivocada presunção de que os sistemas observados (organizações criminosas), são sistemas fechados, de modo não interagem com outros elementos, tampouco adaptam à realidade. Quando, em verdade, uma eventual atuação policial exitosa de enfrentamento às organizações criminosas promove a adaptabilidade do sistema observado, tornando obsoleta a estratégia anteriormente utilizada.

Há que saber se tais contrapontos podem ser conciliados: de um lado, os problemas e falhas de investigação verificados pela polícia do Reino Unido (NEYROUD; DISLEY, 2003), os quais, em contrapartida, resultaram na confecção de diversos documentos objetivando padronizar e controlar o processo investigativo e, de outro, a crítica ao engessamento da prática por meio de protocolos, quando o fenômeno criminal e as organizações criminosas são dinâmicas, exigindo da polícia ações flexíveis (SILVA, 2023).

Conforme defendeu o Entrevistado 5, não se trata de conformar o processo investigativo a um trilho rígido unidirecional, mas sim de prover um norte orientativo de como o trabalho poderá ser iniciado. A ideia, pelo que se depreende da resposta do entrevistado, é equilibrar os contrapontos.

Innes (2007) parece oferecer essa visão ponderada. Segundo ela, no início de um inquérito, o problema da polícia é que há necessidade de se adquirir informações para que se possa começar a montar um relato plausível do que ocorreu. À medida que a investigação avança, a preocupação passa a ser classificar as informações e identificar os vácuos que precisam ser desenvolvidos através de outras linhas de investigação. Essa mudança de um estado de baixa informação para alta, demanda aspectos processuais de ordem da investigação. Assim, naquele estágio inicial do inquérito, os procedimentos operacionais padrão podem ser implementados para começar a gerar um fluxo de informação. Quando as informações começam a ser adquiridas, elas devem ser processadas a fim de verificar se o estoque de conhecimento é aumentado e/ou outras linhas precisam ser lançadas.

Sobre o aparato tecnológico, eventualmente existente na PCDF, que facilite a coordenação dos elementos e processos da investigação criminal, todos os entrevistados fizeram referência ao sistema PROCED.NET, que é uma interface com o Processo Judicial Eletrônico (PJe) da Justiça. (ENTREVISTADO 1; ENTREVISTADO 2; ENTREVISTADO 3; ENTREVISTADO 4; ENTREVISTADO 5, 2025)

De outro lado, pontuaram as limitações do PROCED.NET quanto às possíveis funcionalidades no campo da gestão dos procedimentos.

Eu realmente sinto falta disso, eu estou tentando estudar agora inteligência artificial, algumas ferramentas, para ver se eu consigo internalizar alguma e começar a utilizar. Hoje não existe uma ferramenta formal de controle de processo e resultados. A Polícia Civil disponibiliza hoje o ProcedNet, que não é uma ferramenta com esse fim, mas ela querendo ou não te dá um norte de andamento na investigação, que é onde ficam cada uma das investigações ali, os processos, os inquéritos. E aí você entra lá em uma ordem, às vezes cronológica de vencimento, às vezes em uma ordem de prioridade que você conhece, mas não é nada estruturado em relação ao sistema de onde você vai colocar lá, aqui falta eu fazer representação disso, falta eu pegar esse relatório, falta isso. Você tem que olhar o seu despacho e olhar, não é um negócio intuitivo e rápido. Então, querendo ou não, você gasta um esforço grande. A partir do momento que você insere no ProcedNet, querendo ou não, você já pré-formalizou um documento. Era para ter alguma coisa mais informal, mas que te ajudasse a controlar procedimento, ou te ajudasse a controlar prazo, te ajudasse a controlar demanda, e que isso tivesse uma interação direta com os agentes. Porque o ProcedNET, querendo ou não, é um sistema

basicamente utilizado pelos delegados. Era para ter um sistema de interação entre delegados e agentes, exatamente para você já demandar o agente, porque hoje qual é o meio de demanda que o maior, o principal meio de demanda que a gente tem aqui dentro da DRACO, eu e talvez eu posso falar para os outros delegados, é o WhatsApp. A gente entra no grupo daquela operação e demanda, porque aquilo ali fica documentado, depois se eu precisar saber para quem eu demandei e está lá no grupo, eu consigo achar certinho quando foi, o que foi. Mas o WhatsApp não é uma ferramenta ideal, é um jeito. A polícia podia ter uma ferramenta nesse sentido. Seria tipo um PROCEDNET 2.0, offline e PROCEDNET escrituração, formalização de documento para depois o PJE. Ele (o agente) todo dia entrar lá e ver o que ele tem de demanda imediata, o que ele tem de demanda investigativa, e aí a partir dali ele responder naquela ferramenta a ponto de eu não ter que entrar no WhatsApp depois e perguntar para ele, e aí, cadê isso? Ele responder para mim naquela própria ferramenta, naquele próprio sistema. Seria um PROCEDNET offline integrado com todo mundo. Que todo mundo tivesse acesso, entrasse lá e visse o que está pendente, o que está faltando. Seria isso (ENTREVISTADO 5, 2025).

O Entrevistado 3, ao tratar das demandas por ele direcionadas às seções de investigação, também ressaltou a incapacidade do PROCED.NET em auxiliar no controle de realização da tarefa distribuída.

Então o prazo era um problema que nós tínhamos aqui, porque a nossa ferramenta principal na PCDF, que é o PROCEDNET, não traz esse procedimento de controle. Se você passasse para lá, você ficava solto. Então em gestões anteriores, como houve a troca de gestão, ou houve a troca do “cana” (agente de polícia) que trabalhava naquilo, ficou perdido. Naquele caso. Mas o relatório estava pronto. Passou o tempo e ninguém viu, até a pessoa dizer, cadê meu caso? Tem lá que está parado há dois anos aquele negócio lá. Então a falta na PCDF, procedimento nosso, falta essa ferramenta (ENTREVISTADO 3, 2025).

Sob outra perspectiva, o Entrevistado 1, ao ser indagado se a unidade emprega instrumentos de gestão para acompanhar o andamento das investigações, como por exemplo, relatórios de progresso, indicadores de produtividade, reuniões de acompanhamento, respondeu que não. Contudo, ressaltou a importância do PROCED.NET no controle de inquéritos, se comparado com outras unidades da federação que não possuem controle algum.

Oficialmente falando, não, a gente não costuma controlar dessa forma não, mas eu acho que existe o controle do Ministério Público e o controle dentro do próprio Procednet, no caso, você não pode deixar as coisas, você tem um controle formal. Nós temos um controle até procedural rígido da corregedoria aqui, que não aconteceu em outras unidades de outros estados, tipo Goiás, que não havia controle de inquéritos nenhum, por parte de sistema nenhum, então aqui isso já é uma coisa antiga (ENTREVISTADO 1, 2025)

Nota-se, portanto, diante dos resultados obtidos, não se verificaram artefatos institucionais voltados à coordenação dos elementos e processos das investigações de organizações criminosas. O que se observou foram ações individuais de parcela dos(as) delegados(as) de polícia entrevistados de forma a planejar as ações investigativas vindouras frente suas limitações de pessoal e suprir o problema do controle sobre o trabalho demandado à equipe de investigadores.

4.4 Liderança e supervisão da equipe de investigadores

Os policiais envolvidos em uma investigação criminal necessitam de liderança, supervisão e gerenciamento, assim como os empregados de qualquer outra organização. Contudo, esta não é uma área em que as forças policiais, enquanto organização, se destacam (NEYROUD; DISLEY, 2003).

Em pesquisa vanguardista sobre o tema de gestão de investigação criminal, no aspecto liderança, Maguire e Norris (1992) levantaram algumas dificuldades na supervisão do trabalho investigativo: os agentes investigadores estão frequentemente fora da delegacia, dificultando a supervisão direta pelos superiores; sobrecarga de tarefas administrativas por parte dos superiores, o que reduz o disponível para acompanhamento das investigações; contato direto com criminosos aumenta o risco de corrupção policial; foco excessivo nos resultados (taxa de detecção) compromete a qualidade das investigações; e a natureza carismática da liderança, baseada em relações de confiança e pessoalidade, prejudica a aplicação de procedimentos formais.

A despeito da dicotomia entre a supervisão burocrática e carismática, um novo debate surge na teoria da gestão para contrastar a liderança transacional e transformacional. Sendo a primeira, em resumo, baseada em recompensas e punições para garantir o cumprimento de metas

e normas, de tal modo que foca na eficiência e tarefas específicas. E, na transformacional, o líder inspira e motiva a equipe, promovendo uma visão compartilhada sobre os objetivos a serem alcançados (BERGUE, 2019).

A partir disso, conforme salientado por Neyroud e Disley (2003), há um consenso que defende um estilo de gestão centrado em valores, que enfatiza habilidades e aprendizado contínuo e está diretamente ligado à discussão de profissionalização da polícia. Long (2003), ao seu turno, argumenta que, embora a retórica defenda a liderança transformacional, a realidade exige que os gestores policiais alternem diferentes estilos de liderança, conciliando conformidade burocrática e inspiração para o desenvolvimento de habilidade.

Os(as) entrevistados(as) descreveram as características de suas lideranças as quais remetem ao modelo transformacional.

É colaborativo, eu não me coloco em uma situação de superioridade, no caso de hierarquia, eu sempre estou propenso a ouvir sugestões, mas eu, com a questão de estar, de ser o gestor da investigação, eu sempre peço a sugestão, mas quando eu vejo que aquilo vai inviabilizar o prosseguimento da investigação, que ela não vai ter fim, por exemplo, eu vou lá e corto (ENTREVISTADO 4, 2025)

É um estilo não de cobrar tanto, mas um estilo de agir muito. Às vezes eu posso até exagerar com eles, com a quantidade de informação que eu passo e as coisas que eu peço, e eu tento fazer um pouco do trabalho deles, então eu faço um pouco do trabalho do agente de polícia, de análise, eu estudo, eu vou além daquilo que eu acredito que seja o trabalho do delegado de polícia. Então esse sempre foi o meu estilo, agir além do normal, do corriqueiro, e contaminar as pessoas com empenho e inovação nessa parte aí, de financiamento e tal, e demonstrar que é possível fazer coisas que as pessoas acham que é difícil, que não vai acontecer, e que não é tão difícil assim você ser diferente, trabalhar um pouquinho além do normal (ENTREVISTADO 1, 2025).

O meu estilo de liderança na equipe, eu diria que é um estilo, vou dizer assim, aberto e democrático. A gente geralmente senta com as sessões, matéria para trabalhar a gente tem infinitas, algumas eu faço questão de a gente investigar, então eu tento trazer a equipe e mostrar para ela que aquilo ali é importante para a gente tocar. Claro que em regra a última palavra é nossa, o delegado, e isso aí eu tento fazer sempre valer, porque nem sempre uma democracia funciona, então chega uma hora que você tem que bater o pé e falar

o caminho é esse, é para seguir aqui. Mas eu tento ser o mais democrático possível. E aí a nossa demanda é no sentido de sempre demandar, mas mostrar que aquela demanda é importante e não entubar e mandar simplesmente uma ordem de missão que a não vai voltar bem feita, vou ter que pedir para refazer, e aí vai criando embate, embate a ponto daqui a pouco não existir mais interação. E querendo ou não hoje na administração a gente não tem meios de controle, não tem o que fazer, talvez se você deixar a equipe desandar e ela simplesmente quiser te amarrar, você vai ser sabotado e é o que vai acontecer (ENTREVISTADO 5)

O Entrevistado 3 diferenciou as figuras de chefe e de líder, para dizer que se considera um líder. Segundo as definições apresentadas pelo entrevistado, o “chefe” se aproxima das características inerentes a liderança burocrática, enquanto o “líder” remete a ideia de liderança transformacional.

Ficar o mais próximo possível, né, eu tô sempre dentro da seção, sento, você não pode criar, é saber separar o que é ser chefe e o que é ser líder, né, você não pode separar, não pode criar uma barreira, né, a porta está sempre aberta. eu acho que o chefe é a figura rígida da posição, do cara que se baseia na norma do regimento para atuar, e que vai só exigir o cumprimento de mestres, mas eu acho que o líder é aquele que se faz seguir, como você exerce a liderança (ENTREVISTADO 3, 2025)

O Entrevistado 2, por sua vez, apresentou uma visão destoante dos demais na caracterização de seu estilo de liderança: “como a gente trabalha em uma especializada, a gente lida com profissionais mais qualificados, com uma certa experiência em investigação. Então, a minha contribuição nesse caso é muito mais de... eu não diria de conduzir uma investigação, mas muito mais de facilitar essa” (ENTREVISTADO 2, 2025).

Veja que o Entrevistado 2 descreveu um modelo de liderança com as características daquela que a literatura denomina liderança servidora (GREENLEAF, 2006), na qual o líder coloca as necessidades da equipe em primeiro lugar, garantindo que tenham os recursos e o apoio necessário para crescer e alcançar os objetivos.

Não é um tipo de liderança comumente referenciado para o ambiente policial, possivelmente pela rigidez de fatores como a hierarquia e disciplina, que são vistos como facilitadores da liderança em ambientes perigosos (CARVALHO, 2024).

Quanto às atividades de supervisão da equipe de agentes e acompanhamento de tarefas e prazos, notou-se que a maioria dos entrevistados relatou que ela ocorre de maneira informal, por meio de contato pessoal com os investigadores para saber o andamento de determinada demanda ou por meio do aplicativo WhatsApp.

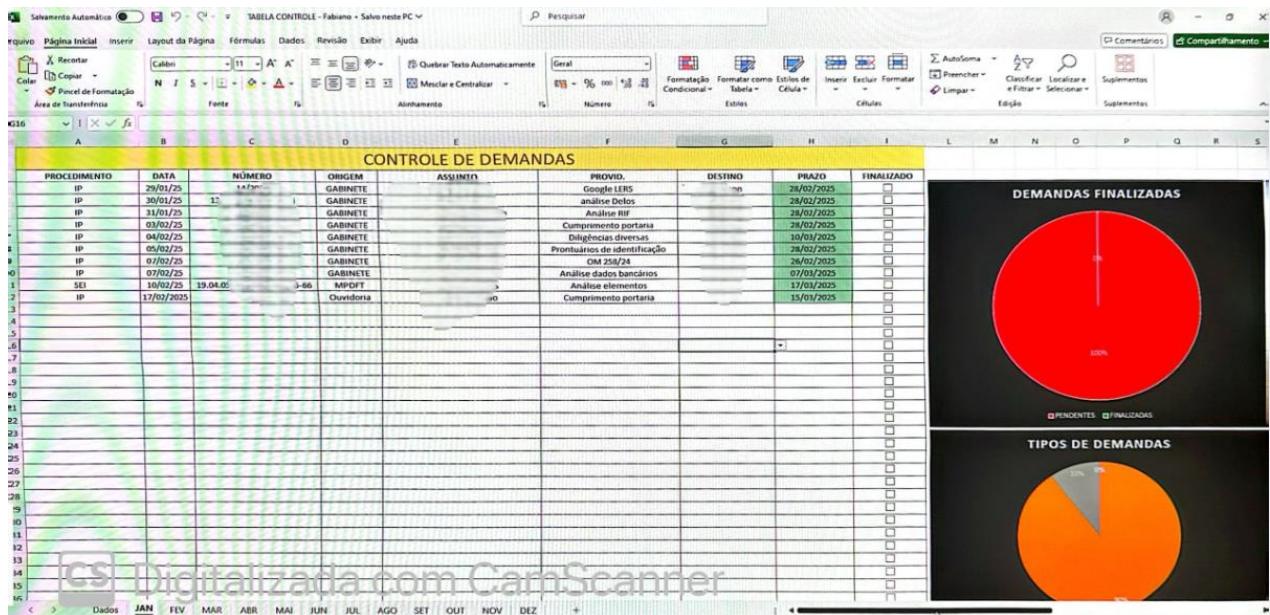
Isso se dá tudo em um nível informal, por exemplo, foi feito uma busca e apreensão, uma quebra de sigilo, foi ordenada a quebra de sigilo pelo juiz do celular apreendido. Recorrentemente eu vou até a seção, conversar com a gente, sento com ele e falo aí, quais são as novidades, como é que é? Aí ele vai sempre me mostrando o que tem de novo, eu cheguei, encontrei isso, encontrei aquilo, aí eu dou alguma orientação, faça isso, faça aquilo, dê ênfase nisso, tente clarificar essas pessoas, então é sempre algo que eu não espero que ele termine o relatório de investigação dele, eu faço esse acompanhamento presencial, progresso. (ENTREVISTADO 4, 2025)

Assim, restou observado que o acompanhamento não ocorre de modo estruturado ou com suporte tecnológico especificamente projetado para aquele fim.

Contudo, como exceção, o(a) delegado(a) de polícia da CORF (Entrevistado 3), por meio de iniciativa da própria unidade, demonstrou a utilização de planilha Excel que foi estruturada para o gerenciamento das demandas investigativas encaminhadas aos agentes de polícia.

É possível observar na Figura 10, uma planilha que representa a evidência de um instrumento que permite o(a) delegado(a) de polícia controlar, notadamente, quantidade de demandas por policial e o respectivo prazo. Para isso, tem a visualização do assunto e das atividades a serem realizadas pelo investigador. Observa-se que esta iniciativa, apesar de não resolver todos os problemas de supervisão levantados pela literatura e pelos próprios delegados(as) entrevistados(as) (falta de recursos humanos, desorganização, falta de entusiasmo para fechar a investigação, excesso de serviço voluntário em detrimento das atividades ordinárias, sobrecarga de trabalho), contribui para uma supervisão mais atenta e estruturada, conforme salientado por Neyroud e Disley (2007).

Figura 10 – Planilha Excel de controle de demandas



Fonte: Fotografia do autor, 2025.

Quanto a existência de processo formal de avaliação do trabalho dos investigadores, todos os(as) delegados(as) de polícia, com exceção do entrevistado(a) da CORF (Entrevistado 3), responderam negativamente. Sendo que, na CORF, avalia-se o aspecto quantitativo de produtividade, isto é, o número de relatórios produzido por cada policial.

Lado outro, literatura aponta algumas iniciativas de implementação de instrumentos como o Revisões de Desenvolvimento Profissional, onde cada policial possui uma revisão individual de desempenho, em que se documenta evidências de boas práticas, estabelece objetivos e identifica habilidades a serem desenvolvidas. E, ademais, a Análise de Atividades, através do qual policiais devem registrar detalhadamente suas atividades por um período de 48 horas, uma vez por ano, permitindo um acompanhamento mais próximo de como o tempo é utilizado (NEYROUD; DISLEY, 2007).

No âmbito da PCDF, segundo o relato dos entrevistados, não foram observados processos de avaliação sofisticados como os apontados acima. O que se verificou foi ação pontual, rudimentar e restrita aos parâmetros quantitativos realizado por parte da CORF.

4.5 Gerenciamento do desempenho das investigações criminais sobre organizações criminosas

Segundo Long (2003) o domínio do gerenciamento do desempenho reflete o principal método de responsabilização dentro das forças policiais. No Reino Unido, o gerenciamento de desempenho nas investigações policiais passou por mudanças profundas, tornando-se estruturado e integrado a sistemas de avaliação de âmbito nacional. Assim, a ênfase na responsabilização, transparência e comparabilidade proporcionou à atividade de investigação criminal estar inserida nas práticas gerenciais avançadas como em outras áreas do setor público (NEYROUD; DISLEY, 2007).

Santos (2021) pontua que, no âmbito das polícias judiciárias brasileiras, existem muitos tipos de investigação criminal, como as apurações longas e complexas, que não são solucionadas imediatamente. Sendo que em razão da importância social, o pesquisador acredita que devem ser estabelecidos indicadores adequados para medir o desempenho desta atividade. “Esforços existem, mas ainda não resultaram na implementação de indicadores adequados para mensurar o desempenho das organizações que as executam.” (SANTOS, 2021, p. 35)

Dentro da PCDF, o Plano Estratégico Institucional (PCDF, 2024) trouxe, como objetivos estratégicos diretamente ligados à atividade de investigação criminal, o seguinte: a elucidação de infrações penais com efetividade, o exercício com excelência das funções de polícia judiciária e o fomento à redução da criminalidade. Para melhor visualização do conteúdo desses objetivos e os respectivos indicadores de resultado, segue o Quadro 4, extraído da pesquisa documental:

Quadro 4 – Objetivo e indicadores estratégicos da PCDF

Objetivo	Conteúdo	Indicadores	Métricas
ELUCIDAR INFRAÇÕES PENAS COM EFETIVIDADE	Elucidar crimes e atos infracionais de forma técnica e célere, atuando proativamente na identificação de grupos criminosos	O7-Ind1. Taxa de Elucidação de Inquéritos Policiais O7-Ind2. Taxa de Procedimentos Remetidos ao Judiciário O7-Ind3. Taxa de	O7-Ind1. Apresenta o percentual de Inquéritos Policiais remetidos ao Poder Judiciário que foram elucidados. O7-Ind2. Apresenta a relação entre o total de procedimentos remetidos ao

		Emissão de Laudos	Judiciário e o montante de ocorrências registradas. 07-Ind3. Apresenta a relação de Laudos emitidos e a soma de solicitações realizadas no ano
EXERCER COM EXCELÊNCIA AS FUNÇÕES DE POLÍCIA JUDICIÁRIA	Cumprir com celeridade e eficácia as demandas oriundas do judiciário, alcançando o máximo de eficiência na atividade de polícia judiciária	O8-Ind1. Taxa de Mandados e Requisições cumpridos	08-Ind1. Apresenta o percentual de mandados e requisições cadastradas no ano devidamente cumpridos pela PCDF.
FOMENTAR A REDUÇÃO DA CRIMINALIDADE	Impactar positivamente na redução dos índices criminais e de reincidência por meio da prevenção, controle, recuperação de bens e do combate ao fluxo financeiro ilícito	O9-Ind1. Número de pessoas indiciadas por lavagem de dinheiro O9-Ind2. Soma de ativos apreendidos O9-Ind3. Número de atendimentos realizados pelos Núcleos Integrados de Atendimento à Mulher – NUIAM	09-Ind1. Apresenta o número total de pessoas indiciadas por lavagem de dinheiro durante o ano. 09-Ind2. Expressão monetária que representa o montante de bens e valores apreendidos e bloqueados efetivamente pela PCDF. 09-Ind3. Apresenta o número total de atendimentos realizados junto aos Núcleo Integrado de Atendimento à Mulher - NUIAMs, seja no segmento jurídico, psicosocial ou registro de ocorrência.

Fonte: PCDF, 2024. Adaptado pelo autor

Nas entrevistas, indagou-se sobre a existência de possíveis métricas ou indicadores que tivessem por objetivo avaliar especificamente o desempenho de investigações sobre

organizações criminosas. Os(as) delegado(as), com exceção de um entrevistado(a), afirmaram que não existem. Contudo, o Entrevistado 1, que respondeu afirmativamente, apenas conjecturou quais métricas seriam aplicáveis ao caso, dando a entender que não são indicadores efetivamente estabelecidos e monitorados pela unidade. Segundo ele, o desempenho seria avaliado através da quantidade de valores apreendidos e sequestrados, além dos indiciamentos por crimes de organização criminosa e lavagem de dinheiro.

Existem, por exemplo, os relatórios que o cartório faz, que a própria unidade faz de recuperação de valores apreendidos. Então isso pode ser comparado. Esse ano pode ser comparado com o ano passado, pode ser comparado com o outro ano. O número de instauração de inquérito, de relatório de inquérito, número de indiciados por organizações criminosas, lavagem de dinheiro. Isso pode ser comparado entre os anos. É simples isso, através de... O próprio cartório consegue fazer isso. Eu acredito que esse seja uma coisa que representa, então, valores apreendidos, sequestrados e quantidade de indiciamentos por crimes de organizações criminosas, lavagem de dinheiro. (ENTREVISTADO 1, 2025)

Já o Entrevistado 5, à semelhança de percepção de SANTOS (2023) quanto às especificidades de diferentes tipos de investigação, criticou a linearidade dos indicadores institucionais voltados para toda a variedade de investigações criminais.

Não, eu desconheço e hoje eu vejo isso como um grande desafio você fazer uma métrica justa em relação à profundidade e complexidade das investigações. A polícia hoje tenta fazer métricas de uma forma linear que, na verdade, não dá pra você fazer. Trabalhar com número de inquéritos instaurados. Não dá pra falar se você trabalhar com número de inquéritos instaurados, porque às vezes uma investigação que culmina, por exemplo, um mandado em 100 milhões de apreensão de bens, foi em um inquérito policial. Ao contrário de que, às vezes, 100 inquéritos relatados em outras unidades não culminaram em zero apreensão. Às vezes, dos 100 que foram relatados, 50 tiveram autoria identificada, dos 50, 2 foram denunciados. Enfim, hoje não existe essa métrica, e isso é realmente um trabalho complexo de altíssima dificuldade pra estudar qual seria essa métrica. Que seria trabalhar resultado efetivo, indiciamentos, condenações, apreensões de bens, retorno ao patrimônio público, restituição às vítimas lesadas. Então, se sentia que se tem uma métrica ponderada que levasse tudo isso em consideração. Hoje, o que a gente vê por aí, inclusive nas

estatísticas que saem da própria polícia, quando eles divulgam, números de prisões, números de apreensões, mas não fala do que. Números de inquéritos instaurados, números de operações, até operações hoje é nivelado que você vê que tem uma disparidade absurda por aí na própria instituição que não condiz à realidade. (ENTREVISTADO 5, 2025)

Tendo como gancho o pensamento do Entrevistado 5, quando trata da divulgação de estatísticas policiais, como o número de prisões, apreensões e operações, mostra-se importante relacioná-las com a transparência, a responsabilidade (NEYROUD; DISLEY, 2007) e a credibilidade da instituição policial, esta última também entendida como “expectativas do mandato policial” a partir da ideia de polícia de Bittner (MUNIZ; PROENÇA, 2007).

Muniz e Proença (2007), neste aspecto, oferecem os conceitos fundamentais sobre a avaliação do desempenho policial¹², cujas métricas deverão estar subordinadas ao fim desejado com a ação, tornando-se esse o propósito da análise do desempenho. Assim, defendem que as métricas, e suas articulações em padrões de medidas, construídos sobre o enquadramento teórico de Polícia (interrelação entre pacto social/expectativas, uso autorizado da força e ordem social) constituem raciocínio suficiente para medição e avaliação do desempenho policial.

Os autores argumentam, ainda, sobre o risco da instrumentalização política da avaliação do desempenho da polícia, quando é confundida com êxito ou fracasso, adequação ou impertinência da própria política de segurança pública. Assim, aquilo que era para ser insumo do trabalho de avaliação do desempenho da polícia, acaba sendo o seu fim, com a defesa inequívoca da ação governamental. “Avaliação de desempenho cresce em credibilidade quando seus resultados são transparentes, pautados por critérios técnicos, que podem ser conhecidos não apenas pela organização policial, mas pela sociedade” (MUNIZ; PROENÇA, 2007, p. 273).

O trecho da entrevista abaixo relata o possível desvirtuamento da métricas fomentadas e divulgadas pela instituição, em detrimento do fim das atividades da PCDF.

Então, por exemplo, normalmente existe, isso é ruim, é muito ruim, o costume aqui na PCDF de querer fazer a investigação um espetáculo. Então, por exemplo, 30 buscas e apreensões, com 200

¹² O desempenho policial combina as dimensões da eficácia (chegada ou não na situação final desejada) e da proficiência (forma com que se alcança a situação, em termos de planejamento e execução). Com a proficiência em nível ótimo, defendem os autores, se obtém a mudança de atitudes por parte dos recalcitrantes, considerando as suas expectativas quanto à ação policial. (MUNIZ; PROENÇA, 2007)

agentes de polícia em vários lugares do país, qual é a utilidade disso? Então, às vezes eu chego aqui e preciso frear o agente, não, não vamos fazer isso. Não, mas é necessário. Não é necessário, isso é um despejo de recursos, é transformar a investigação em espetáculo e não estar pensando no fim, é pensar a investigação como um fim em si mesmo, isso é um erro terrível, é um erro, que eu julgo, um erro crasso, não deve ser. (ENTREVISTADO 4, 2025)

Notou-se, portanto, a despeito da inexistência de métricas, padrões e indicadores específicos para avaliar a investigação criminal sobre organizações criminosas, no plano operacional, certa consciência e alinhamento dos entrevistados com os objetivos estratégicos (principalmente no que se refere à elucidação, indiciados por crime de lavagem e bens recuperados). A percepção, contudo, é que são métricas não efetivamente controladas e utilizadas pelos entrevistados(as) dentro de um mecanismo contínuo de gerenciamento de desempenho.

Na linha do defendido pelo Entrevistado 5, o que se nota é que a instituição carece de instrumentos de medição de desempenho que consigam, de forma transparente e técnica, abarcar a especificidade das investigações sobre organizações criminosas e toda sua complexidade. A ponderação, como sugeriu o Entrevistado 5, de diversas saídas que decorrem destas investigações, tais como indiciamentos, apreensões, recuperação de ativos, restituições às vítimas, pode evidenciar o rumo acertado para a construção de indicador(es) sobre o trabalho de enfrentamento à criminalidade organizada e, como contrapartida, reforçar a credibilidade da PCDF perante a população do Distrito Federal.

4.6 Formas de fiscalização da investigação criminal

Neyroud e Disley (2007) observam que, no Reino Unido, a *Her Majesty Inspectorate of Constabulary* (HIMC) é órgão mais ativo nas fiscalizações de investigações criminais. Trata-se de um órgão independente de supervisão das forças policiais, cujo papel avaliar e monitorar o desempenho das polícias, garantindo que atuem de forma eficiente, eficaz, e em conformidade com as diretrizes nacionais e boas práticas investigativas.

Na investigação criminal, fiscaliza como ela é conduzida, garantindo que siga os protocolos padronizados e que sejam eficazes na resolução de crimes. Para isto, possuem uma abordagem padronizada por meio de seu “processo de avaliação de linha base”. Cuida-se de

autoavaliação, em que cada organização policial classifica seu desempenho de acordo com vários critérios, nos quais a investigação criminal se relaciona direta ou indiretamente. O resultado da avaliação classifica a força policial em ruim, regular, boa e excelente, de tal forma que se receber a nota ruim será submetida a uma inspeção formal, detalhada e *in loco* (NEYROUD; DISLEY, 2007).

Além disso, os autores esclarecem a existência de fiscalização interinstitucional das investigações. O HICM conduz inspeções conjuntas com agências do sistema de justiça criminal, como a *Her Majesty's Crown Prosecution Service Inspectorate* (HMCPSI), a *Her Majesty's Inspectorate of Courts Administration* (HMICA) e *Her Majesty's Inspectorate of Probation* (HMIP). O foco dessas inspeções está no desempenho das agências no cumprimento das metas do número de delitos levados à justiça (OBJT) e no aumento da confiança do público no sistema de justiça criminal (NEYROUD; DISLEY, 2007).

No âmbito da PCDF, alguns achados derivados da pesquisa documental evidenciam a fiscalização pontual da investigação criminal exercidas por órgãos externos, como o Ministério Público e o Judiciário. Na Circular SEI-GDF nº 7/2019 – CGP, consta determinação “a todas as Autoridades Policiais que, no exercício de suas atribuições, e ao finalizarem as diligências decorrentes de medidas cautelares, encaminhem relatório circunstanciado com o resumo das atividades realizadas ao Juízo competente” (PCDF, 2019). Segundo o próprio documento consta que a ordem foi expedida após reclamações do Poder Judiciário e do Ministério Público por conta da não apresentação por parte das Autoridades Policiais de relatórios circunstanciados acerca do cumprimento e resultados das medidas cautelares concedidas.

Quanto a fiscalização interna na PCDF, parte dos(as) delegado(as) de polícia entrevistados relataram a existência de controle formal apenas de prazos e da regularidade das peças por parte da Corregedoria-Geral de Polícia.

Dois deles mencionaram sobre o estabelecimento, por iniciativa própria, de um procedimento de revisão por pares em certas investigações. A primeira situação narrada, é de dar ciência de determinados casos ao delegado-chefe da unidade “ele tem experiência em investigação, às vezes ele propõe alguma coisa, né, ele também tem essa visão muito clara nesse sentido de alcançar, determinar, né, então ele reforça às vezes o meu entendimento, ajuda nesse sentido” (ENTREVISTADO 4, 2025). E, a outra, seriam revisão das ações de um agente de

policia por outro agente: “O que a gente anda fazendo, mas não é em todos, nessas análises de dados de celulares, eu ando pedindo uma revisão. Para o segundo policial fazer a revisão. Eu coloco essa possibilidade para que o policial analista, ele tenha a noção de que pode ser revisado. Para que ele tenha um anote um pouco mais cuidado” (ENTREVISTADO 2, 2025).

Um terceiro entrevistado, quando questionado sobre a existência de rotina de monitoramento para garantir a lisura e qualidade dos procedimentos investigativos, considerou que isto seria intromissão do trabalho do delegado(a) de polícia.

Na literatura brasileira sobre o tema, consta a visão de Meneses (2012), para quem é necessário o estabelecimento de sistema de controle policial *interna corporis*, que envolva a investigação policial como todo e que deva ser procedido por escalões superiores. Segundo o autor, há conceitos ligados à gestão de riscos que devem ser avaliados por policiais com grande maturidade profissional. Eles orientam os desdobramentos operacionais, conjugando-se interesses da justiça, metodologia da investigação e as diretrizes da instituição.

Outro entrevistado(a) ressaltou, ainda, a falta de padronização dos procedimentos de investigação, o que impediria ações fiscalizatórias da corregedoria voltadas para o fator qualitativo.

Até onde eu sei, a corregedoria, ela faz aqueles controles de regularidade do inquérito, mas assim, é extremamente formal, eu acho que eles fazem controle se tem alguma incorreção de dado inserido, porque não tem como eles fazerem uma análise qualitativa de conteúdo daquilo ali, esse tipo de escritura é impossível eles fazerem esse tipo de controle, então hoje é muito, muito incipiente, é muito singelo, digamos assim, ou seja, controla-se prazo, controla-se peças de prazo, que eu digo, do tempo de permanência do inquérito na unidade, se tem alguma coisa vencida, esse tipo de coisa, mas isso é muito, muito pouco. Só que por outro lado, os órgãos internos de controle, eles não tem como controlar isso diretamente, justamente pela falta de manuais, falta de métrica, falta de sistema próprio, eles controlam o que é possível controlar, para evitar uma responsabilização pessoal dos servidores depois, e não para controlar a qualidade de serviço, pelo menos é o que eu vejo (ENTREVISTADO 5, 2025)

Neste aspecto, conforme Neyroud e Disley (2007), grande parte da ação fiscalizatória padronizada e sistematizada por parte do HIMC se faz com base nos protocolos estabelecidos

sobre as investigações, o que permite a avaliação de aspectos qualitativos. Assim, como destacou o Entrevistado 5, a inexistência desses parâmetros na PCDF impede uma ação fiscalizatória mais profunda.

No tocante a fiscalização externa da investigação criminal, realizada pelo Ministério Público, os entrevistados informaram que ela ocorre, basicamente, dentro do inquérito policial e avaliaram como positiva a supervisão ministerial. Dois dos entrevistados fizeram a distinção de dois momentos fiscalizatórios: um que observa elementos de estrutura da unidade e aspectos quantitativos das ações policiais e ou outro realizado nos procedimentos específicos por meio do Processo Judicial Eletrônico (PJe).

Tem dois órgãos ministeriais, com o GAECO (Grupo de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado). Basicamente, é aquela fiscalização do CNMP (Conselho Nacional do Ministério Público) lá, que é número de ocorrências registradas, inquéritos policiais instaurados e bens apreendidos. Condições da unidade, sela, coisas assim, triviais. Esse é o controle externo difuso, o controle que o GAECO faz. E a outra forma é a atuação, no caso, processual deles, com relação ao, no nosso caso aqui, quem age mais é o NUPRI (Núcleo de Controle e Fiscalização do Sistema Prisional). Processualmente, é, dentro da investigação. Eu acredito que seja positivo. Tem que ter fiscalização. A gente vê aí casos de corrupção, casos de polícias aí que estão agindo de forma incorreta. Então, eu acredito que tenha que ocorrer sim esse rigor. A gente acaba nem sentindo tanto por conta da cultura já instalada aqui na Polícia Civil de Brasília, que é diferente de outros Estados, (em Brasília) já existe esse controle, como eu falei, por parte da corregedoria de prazo, de inquérito, todo já online, como se diz, informatizado. Há muitos anos isso já acontece. E com o avanço da tecnologia, com os procedimentos todos no PJE, melhorou ainda mais (ENTREVISTADO 1, 2025).

Os(as) delegados(as) aduziram também as suas percepções sobre a dinâmica e impacto da fiscalização feito pelo Ministério Público tanto no eixo administrativo, como na investigação:

O que a minha leitura é que eles se dão sempre satisfeitos com o que eles vêm aqui e não voltam com nenhum tipo de reclamação ou com nenhum tipo de pontuação para retornar. Então o controle da atividade administrativa é feito por esse órgão, mas dessa forma

incipiente. O controle da investigação, aí sim. E é o próprio promotor que está no caso, que atua naquela promotoria, ele faz o controle de mérito ali. Quando a gente faz alguma ponderação, alguma petição, alguma representação, aí é feito ao longo da investigação, mas é tudo do jurídico, dentro do processo mesmo. (ENTREVISTADO 5, 2025)

O Ministério Público sabe das dificuldades que a gente enfrenta, sabe que o nosso trabalho é um grosso do que eles... Que é um trabalho que é feito para eles, assim, no sentido finalístico. E eles sabem o que a gente enfrenta em relação à dificuldade, e a própria investigação é mais difícil mesmo. Então, eu acho que há muita compreensão dessa parte aí, sabe? A não ser quando de repente o inquérito começa a parar, parar. E aí há conversas, eu falo, que eram cinco delegados, mas são dois. Um pouco mais de paciência. (ENTREVISTADO 3, 2025)

Nota-se, assim, que as estruturas de controle institucionais sobre a investigação de organização criminosa, apesar de existentes, são bastante frágeis se comparadas às estabelecidas no Reino Unido, cujas ações fiscalizatórias partem de órgãos independentes (HIMC) e interinstitucionais (HMPSI, HMICA e HMIP). No âmbito interno da PCDF, aparentemente, restringem-se aos elementos formais de prazo e peças, sem verificação da qualidade do trabalho investigativo realizado pelos policiais. Controle esse que acaba ficando a cargo dos promotores de justiça de forma dispersa e individualizada em cada procedimento policial.

4.7 Fatores organizacionais e contextuais da PCDF transversais à gestão das grandes operações investigativas

Alguns fatores e circunstâncias foram levantados pelos entrevistados e podem revestir-se em tópicos que dificultam a gestão profissionalizada das investigações policiais sobre organizações criminosas.

- Personalização dos processos: as investigações sobre organização criminosa são conduzidas com base na experiência dos delegados e agentes, sem protocolos padronizados. As decisões são tomadas de maneira personalizadas, dependendo do

perfil e da expertise dos profissionais envolvidos (ENTREVISTADO 5; ENTREVISTADO 1, 2025);

- Falta comunicação formal e estruturada: existe uma falta de troca sistemática de informações entre unidades de polícia civil e entre outras forças, como a Polícia Federal. A comunicação ocorre de maneira informal, principalmente por meio de redes de contato pessoal e grupos de *whatsapp* (ENTREVISTADO 5; ENTREVISTADO 1; 2025);
- Dificuldade em mudar a cultura institucional: há resistência interna à adoção de novas metodologias investigativas, especialmente no que se refere ao uso de análise financeira (ENTREVISTADO 1, 2025);
- Falta de funcionalidade em sistema informatizado: não há funcionalidade nos sistemas policiais disponíveis para o controle de investigações, prazos e andamentos. Uma unidade desenvolveu planilhas de Excel para realizar o acompanhamento (ENTREVISTADO 3, 2025);
- Dependência de comunicação informal: a tecnologia é usada mais para compartilhamento de informações via *whatsapp* do que para registros formais, o que pode comprometer a rastreabilidade dos dados (ENTREVISTADO 5, 2025);
- Sobrecarga de delegados: em algumas unidades o número de delegados foi drasticamente reduzido, sobrecarregando os que permaneceram. Isso impacta tanto a investigação, quanto a parte administrativa e de planejamento operacional (ex. viagens) (ENTREVISTADO 3, 2025);
- Falta de estrutura para trabalhos complexos: em delegacias circunscricionais, o volume de investigações não permite a dedicação a organizações criminosas, tornando a gestão desse tipo de inquérito muito mais difícil (ENTREVISTADO 4, 2025).

De outro lado, foram lembrados aspectos positivos que, ao seu turno, transformam-se em facilitadores do trabalho de condução de investigações criminais voltadas à criminalidade organizada:

- Comprometimento da equipe: destacou-se que muitos agentes possuem alto nível de comprometimento e especialização, o que facilita a continuidade das investigações

sem diretrizes formais. A motivação e a experiência individual são vistas como elementos fundamentais para o sucesso das operações (ENTREVISTADO 5, 2025);

- Especialização de seções de investigação pelos diferentes tipos de facções criminosas: há relato de seções dedicadas a um tipo específico de facção. Essa divisão permite um foco mais aprofundado e o desenvolvimento de expertise na investigação dessas organizações (ENTREVISTADO 1, 2025);
- Redistribuição estratégica de pessoal: criação de seções informais para racionalizar e especializar as investigações. Essa estratégia ajudou a aumentar a eficiência, mesmo sem aumento do efetivo (ENTREVISTADO 3, 2025)
- Possibilidade de trabalhar em casos de alto impacto: o fato de estar em unidade especializada permite atuar em investigações de grande relevância, impactando diretamente o crime organizado (ENTREVISTADO 2, 2025)
- Unidades especializadas possuem menos demanda de crimes menores: ao não precisar lidar com crimes patrimoniais menores e atendimento ao público, conseguem se concentrar exclusivamente na criminalidade organizada, o que melhora o foco nas investigações maiores (ENTREVISTADO 2, 2025).

Tem-se, por fim, que a coordenação dos elementos e processos de investigação é a dimensão mais relevante para os(as) delegado(as) porque impacta diretamente a continuidade e eficiência das investigações. A ausência de protocolos, dificuldades no controle das tarefas distribuídas e supervisão dos agentes e informalidade nas comunicações são desafios que poderiam ser minimizados com uma gestão mais estruturada e uso estratégico da tecnologia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação criminal é fenômeno complexo e seu estudo exige grande compreensão do contexto e dos sistemas em que ela se insere e se relaciona. Nesse sentido, a abordagem da investigação criminal sob a perspectiva da gestão demanda alicerces teóricos através dos quais se consiga interrelacionar fatores institucionais, metodológicos e organizacionais.

A literatura demonstrou que a polícia judiciária e sua função de investigação criminal não atua de maneira isolada, mas sim como parte do sistema de justiça criminal interdependente, onde Polícia, Ministério Público e Judiciário desempenham funções específicas. Porém a burocratização desse sistema pode gerar entraves que afetam a eficiência investigativa.

A diversidade de métodos e técnicas, além de estruturar a atividade investigativa, conferem legitimidade, sendo que aqueles ligados à gestão permitem, ainda, uma abordagem mais organizada e eficiente da investigação criminal.

Por meio dos ensaios teóricos, observou-se o papel fundamental do coordenador da investigação, especialmente a figura do delegado de polícia, que além de presidir o inquérito policial e zelar pela aplicação das normas constitucionais, penais e processuais, assume responsabilidades de gestão de pessoal e de recursos. Essa posição exige habilidades não apenas jurídicas, mas também administrativas e operacionais, com necessidade de planejamento estratégico, alocação de recursos e coordenação de equipes multidisciplinares.

No contexto das grandes operações investigativas, como às voltadas para o crime organizado, verificou-se que o gerenciamento dessas ações demanda um tratamento diferenciado. Elementos como dispersão geográfica dos investigados, blindagem financeira das organizações criminosas e necessidade de cooperação interinstitucional tornam essencial a adoção de abordagens específicas de gestão, como a estruturação da investigação em formato de projeto. Nesta perspectiva, o PMBOK oferece um referencial valioso para a gestão de operações complexas, permitindo um alinhamento entre recursos, prazos e objetivos.

A pesquisa também revelou que, apesar da relevância, o Brasil ainda carece de corpo de estudos consolidado e de práticas sobre o tema. Enquanto em certos países, como Estados Unidos e Reino Unido, a preocupação com esse campo de estudo já ocorre há anos, ante o

desenvolvimento de pesquisas tendentes a conferir eficácia e eficiência ao trabalho investigativo, no Brasil essa atenção ainda ocorre de forma incipiente.

Nesses termos, com base nesses parâmetros teóricos, o diagnóstico da PCDF acerca das práticas de gestão em grandes operações investigativas, desenvolveu-se por meio de estudo exploratório, que congregou diferentes técnicas de coleta de dados: documental, vista de campo e entrevistas.

Por meio da revisão de literatura e da pesquisa documental alcançou-se o objetivo específico “a” e “b”. Dessa forma, identificou-se e descreveu-se os principais processos e mecanismos de gestão incidentes sobre o esforço investigativo e, especificamente sobre o enfrentamento de criminalidade organizada. Na análise dos documentos da PCDF, com exceção a Portaria Conjunta nº 02, de 17 de maio de 2017 – DPC, DPE, CGP, que estabelece uma espécie de triagem a fim de direcionar os casos complexos envolvendo fraudes e estelionato para a CORF, não restaram observados qualquer outra normativa que trate de elementos de gestão nas investigações criminais complexas.

Assim, em que pese as diretrizes em nível estratégico para que as investigações sejam conduzidas de forma técnica e célere, não foram localizados documentos formais, seja na instância tática (departamentos), seja na operacional (coordenações, delegacias e divisões) que esquematizassem “o como” para a observância da meta institucional.

De mesma sorte, as ações de capacitação dos(a) delegados(as) de polícia em conhecimentos de gestão mostraram-se tímidas, principalmente nos níveis iniciais e intermediários da carreira. Neste tópico, em que pese os cursos de progressão para a classe especial garantirem satisfatória carga horária em disciplinas de liderança, o desprestígio para os postos inferiores pode impactar no desempenho da instituição, uma vez que as habilidades gerenciais são exigidas desde o primeiro dia do exercício no cargo de delegado de polícia quando da condução de investigações criminais.

Para o atingimento do objetivo específico “c”, lançou-se mão da visitação às três unidades como maior número de inquéritos policiais e indiciamentos na Lei de Organização Criminosa, bem como entrevistas com as respectivas autoridades policiais que lá trabalham. Ademais, após análise quantitativa do tempo mediano de duração dos inquéritos sobre organizações criminosas, obteve-se que a 1^a DP, aparentemente, apresentou bom desempenho comparado às dez unidades policiais que mais tramitaram inquéritos desse tipo.

As evidências daí advindas demonstram que, no mesmo sentido da literatura brasileira que revelou o baixo grau de desenvolvimento da matéria nos órgãos policiais do país, a visão profissionalizada sobre a gestão das grandes operações investigativas aparentou ser dispersa e incipiente. Os controles de processos, de pessoal e de desempenho são informais e desestruturados. As instâncias de fiscalização, se comparadas com os mecanismos de outros países como o Reino Unido, restringem-se a poucos aspectos formais do inquérito e não contribuem efetivamente para a melhoria da gestão da investigação criminal.

A despeito disso, a pesquisa alcançou iniciativas de gestão pontuais e pessoais de delegados(as) de polícia, que podem ser replicadas se patrocinadas institucionalmente. Notou-se, assim, ações direcionadas a racionalizar o processo investigativo, considerando o cenário de limitação de pessoal e de recursos. Ademais, constatou a construção de instrumentos próprios que visam auxiliar o gerenciamento de demandas investigativas encaminhadas aos agentes.

Os(as) entrevistados(as) elencaram, ainda, fatores e características contextuais e organizacionais que poderão sofrer intervenções precisas a fim de desobstruir ou fortalecer o caminho para os instrumentos de gestão aplicados às investigações voltadas à criminalidade organizada. Dentre outros, foram ressaltados os seguintes dificultadores: cultura institucional avessa às novas tecnologias, dependência da comunicação informal, falta de instrumento tecnológico para controle de investigações, sobrecarga de trabalho para os(as) delegados. E os facilitadores: comprometimento da equipe, especialização de seções de investigação, menor demanda de trabalho para as unidades especializadas.

Pontue-se que a presente pesquisa, notadamente pelo seu caráter inicial e exploratório buscou, nessa primeira aproximação, diagnosticar o uso de instrumentos gerenciais na condução de investigações complexas na PCDF, como as de crime organizado, não só por meio de documentos institucionais sobre a temática, mas, também, através das práticas das autoridades policiais que trabalham diretamente com esta modalidade investigativa. Pretendeu-se, ademais, escanear as características organizacionais e contextuais que possuem o potencial de influenciar positivamente ou negativamente o processo de gerenciamento das investigações. Este resultado diagnóstico, portanto, tem o condão de servir de base para pesquisas futuras ou intervenções administrativas que objetivem aprimorar as práticas gerenciais diretamente relacionadas às investigações de organização criminosa.

Em que pese a investigação de campo ter abrangido as três unidades com maior número de procedimentos sobre organizações criminosas, há possibilidade de alguma prática de gestão individual oriunda das unidades não visitadas ter escapado à verificação. Ocorre, contudo, que o estudo pretendeu, sobretudo, observar ações de gestão do tipo *top-down*. Como unidades dos três departamentos ligados a atividade de investigação criminal (DPC, DPE e DECOR) da PCDF foram objeto de pesquisa de campo, qualquer diretriz originada desse segundo escalão administrativo teve o potencial de ser capturada pela pesquisa.

Ainda na mesma perspectiva de limitações da pesquisa, tem-se que, na escala hierárquica, abaixo dos delegados de polícia, há mais um nível de gestão atinente aos agentes de polícia, chefes das seções de investigação. Suas atribuições referem-se, principalmente, à distribuição e gerenciamento das tarefas demandadas pelos delegados(as) no curso das investigações e à supervisão dos investigadores componentes de suas respectivas equipes. Desta forma, a despeito da posição de coordenador/gerente da investigação criminal está centralizada na figura do delegado(a) de polícia, alguns elementos da gestão são também executados por esses agentes, notadamente, aqueles relacionados à supervisão dos investigadores. Assim, pesquisas futuras que pretendam avançar com maior profundidade sobre aspectos de liderança e supervisão deverão envolver esses profissionais.

Em que pese estas limitações, entende-se que o diagnóstico realizado sobre a aplicabilidade de instrumentos de gestão na investigação criminal sobre criminalidade organizada na PCDF, ofereceu um mapeamento seguro das práticas já realizadas e das forças e fraquezas organizacionais. Deste modo, ele tem grande potencial de orientar subsequente medidas no campo da capacitação dos servidores, desenho de processos, melhoria de comunicação interna, intervenções sobre cultura organizacional, implantação de sistema robusto de controle e monitoramento etc.

Por fim, defende-se que o presente estudo é imprescindível para maior profissionalização policial associada às expectativas sociais. Como visto na literatura, a condução de grandes investigações policiais a partir de métodos gerenciais, apoiados em métricas de desempenho transparentes e realísticas, é necessária não apenas para aumentar a resolutividade dos casos, mas também para fortalecer a legitimidade e a credibilidade da PCDF perante a população do Distrito Federal.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. C. (coord.). **Garantias institucionais do delegado de polícia: e o exercício da soberania estatal.** São Paulo: Letras jurídicas, 2017.

AMARAL, B. G. A Investigação Policial na Inglaterra e no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, v. 10, n. 2, p. 267-301, jul/dez 2019.

ANDRÉA, A. N. **A especialização sem especialistas: um estudo sobre as práticas (in) formais de investigação e de transmissão de conhecimento.** 2008. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ifcs, Ufrj, Rio de Janeiro, 2008.

BARBOSA, A. M. Ciclo do esforço investigativo Criminal. **Revista brasileira de ciências policiais**, v. 1, n. 1, p. 153-179, jan./jun. 2010.

BARBOSA, A. M. Gestão estratégica da investigação criminal. In: PEREIRA, E. S (Org.). **Disciplinas extrajurídicas de polícia judiciária.** Belo Horizonte: Forum, 2020, p. 157-214.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo:** edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas: liderança e competências para o setor público.** Brasília: Enap, 2019.

BERTALANFFY, L. v. **Teoria Geral dos Sistemas:** fundamentos, desenvolvimento e aplicações. Petrópolis: Vozes 2014.

BITTNER, E. **Functions of the police in modern society:** a review of background factors, current practices, and possible role models. Maryland: National Institute of Mental Health, 1970.

BLOCH, P. B.; WEIDMAN, D.R. **Managing Criminal Investigations.** Washington DC: US Departament of Justice, 1975.

BRYANT, R. P. Theories of Criminal Investigation. In: TONG, S.; BRYANT, R. P.; HOVARTH, M. A. H. **Understanding Criminal Investigation.** Oxford: John Wiley & Sons, 2009. p. 13-34.

BUSSAB, W. O. e MORETTIN, P. A. **Estatística Básica.** São Paulo: Saraiva, 2003.

CARDOSO, M. R. G; OLIVEIRA, G. S.; GHELLI, K. G. M. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 43, p. 98-111, 2021.

CARVALHO, L. P. **Liderança policial em contextos perigosos.** Florianópolis: APMT, 2023.

CHAVES, D. R.; DUARTE FILHO, E. B. Sistema Policial Norte-Americano: uma opção viável no Brasil. **Revista da Faculdade de Direito**, Fortaleza, v. 38, n. 1, p. 13-33, jan./jun. 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado, 200 anos de administração pública, 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, set-out/2008.

DENHARDT, R. B.; CATLAW, T. J.; tradução: BRASIL, N. **Teorias da administração pública.** 7. ed. São Paulo: Cengage Learning. 2017.

DEZAM, S. L. **Direito Administrativo de Polícia Judiciária.** Belo Horizonte: Forum, 2019.

DUPONTE-MORALES, M. A.; HOOPER, M. K., SCHMIDT, J. H. **Handbook of Criminal Justice Administration.** New York: Marcel Dekker, Inc. 2001.

ECK, J. E. **Managing Case Assignments:** The Burglary Investigation Decision Model Replication. Washington, DC: Police Executive Research Forum. 1979.

FERNANDES JUNIOR, L.; FARIA, J. J.; COSTA, R. F. R.; LIMA, F. S. L. A criminalidade no Brasil: avaliação no impacto dos investimentos públicos e dos fatores socioeconômicos. **Espacio Abierto**, 26(2), 219-243, 2017.

FERANDES, L. F. **Intelligence e Segurança Interna.** 1. ed. Lisboa: ISCPsi, 2014.

FERREIRA, J. D. S. A investigação criminal no Brasil e o direito comparado. **Segurança Pública & Cidadania**, Brasília, v. 5, n. 1, p. 91-110, jan./jun. 2012.

FERREIRA, L. H. C. A Prestação do Serviço de Investigação Criminal: um estudo para a aplicação da gestão por processo - business process management (BPM). **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, v. 9, n. 2, p. 13-42, jul/dez 2018.

FERREIRA, M. Z. G. Moderna visão do indiciamento penal no curso investigativo. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, v. 4, n. 2, p. 79-104, jul/dez 2013.

FONTES, E.; HOFFMANN, H. (org). **Temas Avançados de Polícia Judiciária.** 2.ed. Salvador: JusPodivm, 2018.

FORST, B. Managing Criminal Investigation. In: DUPONT-MORALES, M. A.; HOOPER, M. K.; SCHMIDT, J. H. **Handbook of Criminal Justice Administration.** New York: Marcel Dekker, 2001. p. 95-122

FORUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **17º Anuário Brasileiro de Segurança Pública.** São Paulo: FBSP, 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GREENLEAF, R. K. **Liderança Servidora**. Ed. Roberto Matinho, 2021.

GREENWOOD, P W.; CHAIKEN, J. M.; PETERSILIA, J; PRUSOFF, L. **The criminal investigation process: prepared under a grant from the National Institute of Law Enforcement and Criminal Justice**, Departament of Justice, US. Santa Monica: The Rand Corporation, 1975.

HOFFMANN, H.; MACHADO, L. M.; ANSELMO, M. A.; BARBOSA, R. M. **Polícia Judiciária no Estado de Direito**. 2 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2017.

HOFFMANN, H.; MACHADO, L. M.; ANSELMO, M. A.; GOMES, R. C; BARBOSA, R. M. **Investigação Criminal pela Polícia Judiciária**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumem Juris, 2017.

HOVARTH, F; MEESIG, R. T.; LEE, Y. H. **A national survey of police policies and practices regarding the criminal investigation process: Twenty-five years after RAND**. Michigan: School of Criminal Justice, Michigan State University, 2001

INNES, M. Investigation order and major crimes inquiries. In: NEWBURN, T; WILLIAMSON, T; WRIGHT, A. (Edit.) **Handbook of criminal investigation**. Oxford: Williamson Publishing, 2007. p. 255-276.

KEINERT, T. M. M. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-1992). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 41-48, maio-jun/1994.

LEWIS, C. International structures and transnational crime. In: NEWBURN, T; WILLIAMSON, T; WRIGHT, A. (Edit.) **Handbook of criminal investigation**. Oxford: Williamson Publishing, 2007. p. 175-198.

LONG, M. Leadership and performance management. In: NEWBURN, T. (Edit). **Handbook of Policing**. Cullompton: Willan Publishing, 2003.

LOPES JUNIOR, A.; GLOECKNER, R. J. **Investigação preliminar no processo penal**. 6.ed. rev. atual. ampl. São Paulo: Saraiva, 2014.

LOPES, J. M. **Manual de gestão para a investigação criminal: no âmbito da criminalidade organizada, corrupção, branqueamento de capitais e tráfico de estupefacientes**. Lisboa: Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, 2017.

LOURENÇO, N. V. **Administração Pública: modelos, conceitos, reformar e avanços para uma nova gestão**. Curitiba: InterSaber, 2016.

MAGUIRE, M.; NORRIS, C. **The Conduct and Supervision of Criminal Investigation**. H.M Satationery Office, 1992.

MAGUIRE, M. Criminal Investigation and Crime Control. In: NEWBURN, T. **Handbook of Policing**. Cullompton: Willan Publishing, 2003. p. 363-393.

MATASSA, M; NEWBURN, T. Social context of criminal investigation. In: NEWBURN, T; WILLIAMSON, T; WRIGHT, A. (Edit.) **Handbook of criminal investigation**. Oxford: Williamson Publishing, 2007. p. 41-67.

MENESES, R. **Manual de planejamento e gestão da investigação policial**. Olinda: Livro Rápido, 2012.

MESQUITA, V. E. F. G. **Gestão da investigação criminal**: o papel do Delegado de Polícia Federal, 2014. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/28649/gestao-da-investigacao-criminal-o-papel-do-delegado-de-policia-federal>>. Acesso em: 10.03.2025.

MINGARDI, G; SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Metodologia Padronizada de Investigação Criminal Nacional**, 2010. Disponível em: <<http://dspace.mj.gov.br/handle/1/3838>> Acesso em: 05/04/2024.

MINISTERIO DA JUSTIÇA E DA SEGURANÇA PUBLICA. **Plano de Gerenciamento: Programa Nacional de Enfrentamento às Organizações Criminosas (Enfoc)**. Brasília, 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-seguranca/seguranca-publica/enfoc>> Acesso em: 05/04/2024.

MUNIZ, J.; PROENÇA JUNIOR, D. Bases conceituais de métricas e padrões de medida de desempenho policial. In: CARUSO, H.; MUNIZ, J.; BLANCO, A. C. C. **Polícia, Estado e Sociedade**: práticas e saberes latino americanos. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais 231-281

NEWBURN, T; WILLIAMSON, T; WRIGHT, A. (Edit.) **Handbook of criminal investigation**. Oxford: Williamson Publishing, 2007

NEYROUD, P; DISLEY, E. The management, supervision and oversight of criminal investigation. In: NEWBURN, T; WILLIAMSON, T; WRIGHT, A. (Edit.) **Handbook of criminal investigation**. Oxford: Williamson Publishing, 2007. p. 549-571.

PAIXÃO, A. L. A organização policial numa área metropolitana. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, Vol. 25, n. 1, 1982, pp. 63 a 85.

PALMIOTTO, M. J. **Criminal Investigation**. 4. ed. Londres: CRC Press, 2013.

PERAZZONI, F.; SILVA, W. C. Inquérito Policial: um instrumento eficiente e indispensável à investigação. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, v. 6, n. 2, p 77-115, Edição Especial, jul./dez., 2015.

PEREIRA, E. S. **Introdução ao direito de polícia judiciária**. Belo Horizonte: Forum, 2019.

_____. **Teoria da Investigação Criminal**: uma teoria jurídico-científica. 2. ed. São Paulo: Almedina, 2019-b.

PERES, U. D.; BUENO, S. Apesar de crescimento das despesas, proporção de gastos com segurança pública cai na maioria dos estados e na União. **17º Anuário Brasileiro de Segurança Pública.** São Paulo: FBSP, 2023.

PMBOK. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Pensivânia: Project Management Institute, 2017.

POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL. **Plano Estratégico Institucional: Programa Avançar 2º Ciclo (2019-2023).** Brasília, 2021. Disponível em:
<https://www.pcdf.df.gov.br/institucional/gestao-estrategica>. Acesso em: 16/05/2024.

POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL. **Plano Estratégico Institucional: Programa Avançar 3º Ciclo (2024-2027).** Brasília, 2024. Disponível em:
<https://www.pcdf.df.gov.br/institucional/gestao-estrategica>. Acesso em: 16/05/2024.

RATCLIFFE, J. H. **Intelligence-Led Policing.** New York: Willian Publishing, 2011.

ROBERTS, P. Law and criminal investigation. In: NEWBURN, T; WILLIAMSON, T; WRIGHT, A. (Edit.) **Handbook of criminal investigation.** Oxford: Williamson Publishing, 2007. p. 92-145.

SANTOS, A. P. **Desempenho de organizações policiais:** um estudo a respeito do desempenho da Polícia Federal. Tese (Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

SANTOS, C. J. A gênese das grandes operações investigativas da Polícia Federal. **Revista Brasileira de Ciências Policiais,** Brasília, v. 8, n. 2, p 11-68, jul/dez. 2017.

SAPORI, L. F. **Política de segurança pública e controle da criminalidade: os desafios da provisão da ordem pública como bem coletivo.** Tese (doutorado). Sociedade Brasileira de Instrução SBI/IUPERJ, Rio de Janeiro, 2006.

SECRETARIA NACIONAL DE POLÍTICAS PENais. **Mapa Orgrim 2024.** Brasília, 2024. Disponível em: <<https://www.gov.br/senappen/pt-br/assuntos/mapa-das-orcrims>> Acesso em 05.02.2025.

SILVA, E. V. **Operações especiais de polícia judiciária.** São Paulo: Novo Século, 2017.

_____. **Investigação Criminal Sistêmica:** por uma abordagem multidimensional. São Paulo: Novo Século, 2023.

SILVA, D. E. M. **Da festa à chacina: formas de gestão da violência e do crime em São Carlos/SP.** Dissertação (mestrado). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2014.

SILVA, W. C. P. Gestão Pública da Polícia Judiciária. In: PERERIA, E. S. (org.). **Disciplinas extrajurídicas de polícia judiciária.** Belo Horizonte: Fórum, 2020. p. 215-272.

SILVESTRE, G. **Enxugando iceberg: como as instituições estatais exercem o controle do crime em São Paulo.** Tese (doutorado em sociologia). Universidade Federal em São Carlos, São Carlos, 2016.

SMITH, N; FLANAGAN, C. **Effective detective: identifying the skills of an effective SIO.** London: Barry Webb, 2000.

SINHORETO, J. Controle social estatal e organização do crime em São Paulo. **Dilemas**, v. 7, p. 167-196, 2014.

STELFOX, P. **Criminal Investigation: an introduction to principles and practice.** New York: Routledge, 2013.

TILLEY, N.; ROBINSON, A.; BURROWS, J. The Investigation of hight-volume crime. In: NEWBURN, T; WILLIAMSON, T; WRIGHT, A. (Edit.) **Handbook of criminal investigation.** Oxford: Williamson Publishing, 2007. p. 226-254.

TONG, S.; BRYANT, R. P.; HORVATH, M. A. H. **Understanding Criminal Investigation.** Oxford: Wiley-Blackwell, 2009.

UNODC. **Transnational organized crime:** the globalized ilegal economy, 2025. Disponível em: <<https://www.unodc.org/toc/en/crimes/organized-crime.html>> Acesso em: 4.6.2025.

_____. **Estimating illicit financial flows resulting from drug trafficking and other transnational organized crimes:** Research report, 2011. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/Studies/Illlicit_financial_flows_2011_web.pdf>. Acesso em: 4.6.2025.

VARANDA, S. S.; BENITES, L. C.; SOUZA NETO, S. O processo de validação de instrumentos em uma pesquisa qualitativa em Educação Física. **Motrivivência**, v. 31, n. 57, p. 01-15, janeiro/março, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Book-man, 2001.

ZACCARIOTTO, J. P. Da Efetividade e da Eficácia da Polícia Judiciária no Estado Democrático de Direito Brasileiro. **Revista de Direito de Polícia Judiciária**, 1 (2), 2017-257, 2017.

Apêndice A

Roteiro de perguntas destinados aos(as) delegados(as) de polícia das unidades policiais da PCDF com maior número de procedimentos contendo indiciamentos na Lei de organização criminosa (Lei 12.850/2013). O objetivo é aprofundar pesquisa científica sobre a gestão de investigações policiais voltadas à criminalidade organizada.

1. Apresentação e contextualização inicial

1. Breve apresentação do pesquisador

- Meu nome é Jean Felipe Mendes, sou aluno do Mestrado Profissional em Gestão Pública do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília e veio desenvolvendo pesquisa sobre a gestão de investigações complexas, notadamente as voltadas à criminalidade organizada.

2. Propósito da entrevista

- A entrevista faz parte de um estudo que investiga o uso de instrumentos de gestão para a coordenação de elementos e de processos da investigação criminal sobre organizações criminosas na PCDF. Ademais, nesse contexto, busca levantar elementos de supervisão e liderança, gestão de desempenho, controle interno e externo da atividade investigativa. O roteiro foi construído tendo como base as dimensões tidas por relevantes à gestão de investigação policial no artigo: “*The Management, Supervision and Oversight of Criminal Investigation*”, de Neyroud e Disley (2007).
- Esclareço, ademais, que a literatura traz alguns exemplos de instrumentos de gestão utilizado no planejamento e execução de investigações criminais: Ferramenta 5W2H e método PDCA (MENESES, 2012).
- Embora haja um roteiro, trata-se de uma conversa aberta, em que o entrevistado pode expor livremente suas percepções e experiências.

3. Termo de consentimento

- Informo que seus dados pessoais ou qualquer informação que possa identificá-lo não serão incluídos na dissertação ou em publicações futuras, de forma que sua participação será absolutamente sigilosa.
- Para registro exclusivo das informações, solicito sua autorização para gravar a entrevista, assegurando o sigilo das respostas. Ademais, informo que todo conteúdo degravado será destruído posteriormente.

2. Contextualização

- Qual unidade da PCDF o Sr(a) trabalha?
- Quantos anos de atividade profissional como delegado de polícia possui?

- Poderia descrever brevemente sua trajetória profissional na Polícia Civil do Distrito Federal e sua experiência no enfretamento de organizações criminosas?
- Como você descreveria a estrutura organizacional da unidade policial em que trabalha atualmente (como por exemplo efetivo de agentes, organização das equipes, subordinação etc.)?

3. Dimensão 1: Coordenação dos elementos e dos processos da investigação

1. Processos investigativos e procedimentos adotados

- Como as investigações sobre organizações criminosas são estruturadas em sua unidade (ex. definição de metas, planejamento, distribuição de tarefas)?
- Existem rotinas ou protocolos formais para este tipo investigação (ex. checklists, manuais, POPs etc.)? Se sim, como eles funcionam na prática?

2. Integração e compartilhamento de informações

- Como ocorre a troca de informações dentro da equipe?
- Como ocorre a troca de informações entre diferentes unidades da PCDF ou instituições (ex. Polícias Civis de outros Estados, Polícia Federal, Ministério Público)?

3. Uso de ferramentas de gestão na coordenação dos elementos e dos processos da investigação

- A unidade emprega instrumentos de gestão para acompanhar o andamento das investigações (ex.: relatórios de progresso, indicadores de produtividade, reuniões de acompanhamento)? Se sim, quais?
- Há padronização na forma de documentar e arquivar informações relevantes da investigação? Se sim, como ocorre?

4. Facilitadores e dificultadores na coordenação dos elementos e dos processos da investigação

- Há fatores ou características da PCDF (ex. culturais, estruturais, tecnológicos, normativos etc.) que facilitam a coordenação eficaz de investigações sobre organizações criminosas? Se sim, quais?
- E quais dificultam? (ex.: falta de recursos, carência de treinamentos, resistência interna, burocracia etc.)

4. Dimensão 2: Liderança e supervisão da equipe de investigadores

1. Modelo de liderança adotado

- Como o(a) senhor(a) descreveria seu estilo de liderança junto à equipe de investigadores?
- Existe algum tipo de orientação formal sobre como exercer a liderança em investigações complexas ou de grande escala?

2. Distribuição de atribuições e supervisão

- De que forma o(a) Sr(a) exerce a supervisão das atividades dos investigadores no dia a dia?
- Como são delegadas e acompanhadas as tarefas, metas e prazos na unidade?

3. Treinamento e capacitação

- Quais iniciativas de treinamento ou capacitação são oferecidas aos investigadores para lidar com crime organizado?
- Esses treinamentos têm sido suficientes para preparar a equipe? O que poderia ser melhorado?

4. Desafios na liderança e supervisão

- Quais obstáculos o(a) senhor(a) enfrenta ao liderar investigações de organizações criminosas (por exemplo, conflitos de equipe, falta de motivação, sobrecarga de trabalho)?
- Quais mecanismos ou práticas ajudariam a superar esses desafios?

5. Dimensão 3: Gerenciamento do desempenho

1. Indicadores de desempenho

- Existem indicadores ou métricas específicas para avaliar o desempenho das investigações sobre organizações criminosas?
- Quais são os principais parâmetros para medir a eficácia de uma investigação na unidade?

2. Avaliação individual e de equipe

- Há algum processo formal de avaliação do trabalho dos investigadores? Como funciona?
- Como os resultados das avaliações são utilizados para *feedback* e melhoria dos processos investigativos?

3. Práticas de reconhecimento e recompensas

- Existem mecanismos de reconhecimento (formal ou informal) para recompensar o bom desempenho em investigações complexas? Quais?

- Se sim, esses mecanismos influenciam na motivação e na eficiência da equipe?

4. Fatores que afetam o gerenciamento do desempenho

- Quais barreiras existem para a implementação de um gerenciamento de desempenho mais robusto (ex.: falta de indicadores ou clareza deles, cultura organizacional contrária, sistemas de TI ineficientes)?
- O que facilitaria ou melhoraria este processo no âmbito da PCDF?

6. Dimensão 4: Ações de fiscalização da investigação

1. Mecanismos internos de fiscalização

- Quais são os procedimentos internos utilizados para fiscalizar a condução das investigações (ex.: correições internas, revisões por pares, corregedoria)?
- Existe alguma rotina de monitoramento contínuo para garantir a lisura e a qualidade dos procedimentos investigativos?

2. Órgãos externos de controle

- Como ocorre a interação com os órgãos externos de fiscalização, como o Ministério Público (MP)?

3. Efeito da fiscalização no trabalho investigativo

- Na prática, como a fiscalização (interna e externa) impacta as rotinas de investigação (positivamente ou negativamente)?
- Quais mudanças poderiam aprimorar essa relação entre a unidade policial e os órgãos de controle?

7. Fatores e características organizacionais facilitadores ou impeditivos

(Transversais às quatro dimensões)

1. Aspectos culturais e estruturais

- Existe uma cultura interna favorável à adoção de instrumentos de gestão nas investigações criminais da PCDF (ex. cultura de resultados, clima de inovação)?
- Há resistências significativas a mudanças ou à implementação de ferramentas de gestão? Se sim, quais as possíveis causas?

2. Tecnologia e infraestrutura

- Como o senhor(a) avalia a disponibilidade de tecnologia (software de análise, banco de dados integrados, sistemas de inteligência etc.) para apoiar a gestão da investigação?

3. Recursos e condições de trabalho

- Qual a percepção sobre a suficiência de recursos humanos, orçamentários e materiais para as investigações de organizações criminosas?

4. Perspectiva de melhorias

- Que sugestões o(a) senhor(a) daria para implementar ou melhorar o uso de instrumentos de gestão na investigação de organizações criminosas na PCDF?
- Quais mudanças culturais, estruturais ou legais seriam necessárias?

8. Encerramento da entrevista

- Existe alguma prática ou ação de destaque, relacionada à gestão da investigação criminal, realizadas por delegado(a) de polícia de sua unidade policial ou de outra que tenha conhecimento?
- Qual(is) das dimensões de gestão acima elencadas (coordenação dos elementos e processo investigativos, liderança e supervisão da equipe de investigadores, medição de desempenho, fiscalização interna e externa) o Sr.(a) entende ser a mais relevante para a garantir a eficiência da atividade investigativa? Por que?
- Há algo mais que o(a) senhor(a) gostaria de acrescentar sobre o tema, que não foi contemplado nas perguntas anteriores?

Agradecimento e esclarecimentos finais

- Agradeço a sua disponibilidade, e reitero a importância da sua contribuição para o estudo.
- Caso o entrevistado solicite, informe como e quando os resultados (ou o resumo) da pesquisa poderão ser compartilhados.



Governo do Distrito Federal
Polícia Civil do Distrito Federal
Departamento de Combate à Corrupção e ao Crime Organizado
Delegacia de Repressão à Corrupção

Memorando Nº 7/2024 - PCDF/DGPC/DECOR/DRCOR

Brasília-DF, 23 de dezembro de 2024.

À Divisão de Análise Técnica e Estatística (DATE)

Assunto: dados para subsidiar pesquisa acadêmica

Trata o presente sobre solicitação de dados junto a essa DATE/DGI/PCDF, a fim de subsidiar pesquisa acadêmica desenvolvida pelo ora subscritor no curso de mestrado do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília – PPGP/UnB.

Neste sentido, considerando que a temática abordada na citada pesquisa abrange aspectos de gestão de investigações sobre organizações criminosas, requeiro o seguinte levantamento:

a. Número de pessoas indiciadas na Lei de Organização Criminosa (artigo 2º, caput, Lei 12.850/2013), desde a entrada em vigor da lei (16 de setembro de 2013) até o presente (dezembro/2024), discriminados por ano e por Unidade Policial;

b. Número de procedimentos policiais (inquérito policial) onde constam indiciamentos na Lei de Organização Criminosa (artigo 2º, caput, Lei 12.850/2013), desde a entrada em vigor (16 de setembro de 2013) até o presente (dezembro/2024), discriminados por ano e por Unidade Policial;

c. Relação dos procedimentos policiais (número do inquérito policial e respectiva unidade) onde constam indiciamentos na Lei de Organização Criminosa, desde a entrada em vigor da lei (16 de setembro de 2013) até o presente (dezembro/2024), contendo data da portaria de instauração e data do relatório final.

Saliento, por fim, que a pesquisa tem por uma das finalidades diagnosticar situações de interesse para a instituição, o que poderá contribuir para eventuais melhorias de seus processos.

Atenciosamente,

Jean Felipe Mendes

Aluno PPGP/UnB



Documento assinado eletronicamente por **JEAN FELIPE MENDES - Matr.0237045-X, Delegado de Polícia**, em 23/12/2024, às 15:16, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site:
[http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?
acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0
verificador=159323096](http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0&verificador=159323096) código CRC= **50BB9F56**.

"Brasília - Patrimônio Cultural da Humanidade"
SPO Lote 23, Bloco C - Bairro Setor Policial - CEP 70610-907 - DF
Telefone(s): (61) 32075347
Sítio - www.pcdf.df.gov.br

00052-00042557/2024-61

Doc. SEI/GDF 159323096



Governo do Distrito Federal
Polícia Civil do Distrito Federal
Departamento de Inteligência, Tecnologia e Gestão da Informação
Gabinete do Departamento de Inteligência, Tecnologia e Gestão da Informação

Despacho – PCDF/DGPC/DGI/GAB

Brasília, 23 de dezembro de 2024.

À Divisão de Análise Técnica e Estatística (DATE)

Assunto: Dados para subsidiar pesquisa acadêmica - Jean Felipe Mendes

Encaminhe-se o Memorando Nº 7/2024 - PCDF/DGPC/DECOR/DRCOR (159323096) à DATE, para avaliação da possibilidade de atendimento da demanda do servidor Jean Felipe Mendes.

SAULO RIBEIRO LOPES
Delegado de Polícia
Diretor do DGI/PCDF



Documento assinado eletronicamente por **SAULO RIBEIRO LOPES - Matr.0063945-1, Diretor(a) do Departamento de Inteligência, Tecnologia e Gestão da Informação**, em 24/12/2024, às 13:01, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site:
[http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?
acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0
verificador= 159353727](http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0&verificador=159353727) código CRC= **FC5C085E**.

"Brasília - Patrimônio Cultural da Humanidade"
SPO, Lote 23, conjunto A, Edifício Sede da Direção Geral, 2º andar, Complexo da PCDF - Bairro SPO - CEP 70610-907 - DF
Telefone(s): (61)3207-4379
Sítio - www.pcdf.df.gov.br



Governo do Distrito Federal
Polícia Civil do Distrito Federal
Departamento de Inteligência, Tecnologia e Gestão da Informação
Gabinete do Departamento de Inteligência, Tecnologia e Gestão da Informação

Despacho – PCDF/DGPC/DGI/GAB

Brasília, 30 de dezembro de 2024.

À DRCOR, VIA DECOR

Assunto: Dados para subsidiar pesquisa acadêmica - Jean Felipe Mendes

Em resposta ao Memorando Nº 7/2024 - PCDF/DGPC/DECOR/DRCOR (159323096), encaminhe-se à **DRCOR, via DECOR**, o Informativo Criminal nº 155/2024 - DATE (159576127), bem como a Planilha Anexa - Relação de IPs (159576344) para conhecimento e providências que entender pertinentes

JOSÉ FERANND GRANA

Delegado de Polícia

Diretor-Adjunto do DGI/PCDF



Documento assinado eletronicamente por **JOSÉ FERNANDO GRANA - Matr.0076011-0, Delegado(a) de Polícia**, em 30/12/2024, às 14:07, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site:
[http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?
acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0
verificador= 159643879](http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0&verificador=159643879) código CRC= **3F7B6277**.

"Brasília - Patrimônio Cultural da Humanidade"

SPO, Lote 23, conjunto A, Edfício Sede da Direção Geral, 2º andar, Complexo da PCDF - Bairro SPO - CEP 70610-907 - DF
Telefone(s): (61)3207-4379
Sítio - www.pcdf.df.gov.br



Governo do Distrito Federal
Polícia Civil do Distrito Federal
Departamento de Combate à Corrupção e ao Crime Organizado
Delegacia de Repressão à Corrupção

Memorando Nº 1/2025 - PCDF/DGPC/DECOR/DRCOR

Brasília-DF, 18 de fevereiro de 2025.

À Escola Superior de Polícia Civil (ESPC)

Assunto: solicitação de informações para subsidiar pesquisa acadêmica

1. Trata o presente sobre solicitação de dados junto a essa ESPC, a fim de subsidiar pesquisa acadêmica desenvolvida pelo ora subscritor no curso de mestrado do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília – PPGP/UnB.

2. Esclareço que a referida pesquisa possui como tema aspectos de gestão de investigações policiais sobre organizações criminosas, tipificadas na Lei 12.850/2013.

3. Neste sentido, visando averiguar itens atinentes à formação e capacitação dos servidores desta PCDF, requeiro a disponibilização de documentos pedagógicos (tais como projetos pedagógicos, matrizes curriculares e/ou planos de ensino) dos cursos de formação e progressão da carreira de delegado de polícia ministrados por essa Instituição de Ensino entre os anos de 2013 até o presente (fevereiro de 2025).

Atenciosamente,

Jean Felipe Mendes

Aluno PPGP/UnB



Documento assinado eletronicamente por **JEAN FELIPE MENDES - Matr.0237045-X, Delegado(a)** **Adjunto(a) da Delegacia de Repressão à Corrupção**, em 18/02/2025, às 18:38, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site:
[http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?
acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=verificador=163610382](http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=verificador=163610382) código CRC= **C376DFCB**.



Governo do Distrito Federal
Polícia Civil do Distrito Federal
Escola Superior de Policia Civil
Gabinete da Escola Superior de Policia Civil

Despacho – PCDF/DGPC/ESPC/GAB

Brasília, 20 de fevereiro de 2025.

À Divisão Técnica de Ensino (**DTE**) para atender a solicitação (163610382).



Documento assinado eletronicamente por **JONAY LEMES VIEIRA - Matr.0076194-X, Diretor(a)-Adjunto(a) da Escola Superior de Polícia Civil**, em 20/02/2025, às 19:06, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site:
[http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?
acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0
verificador= 163865706](http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0&verificador=163865706) código CRC= **09256778**.

"Brasília - Patrimônio Cultural da Humanidade"
QN 17, Conjunto 1, Lotes 1 e 2, Riacho Fundo II - CEP 71881-686 - DF
Telefone(s): 32075453
Sítio - www.pcdf.df.gov.br

00052-00006888/2025-18

Doc. SEI/GDF 163865706



Governo do Distrito Federal
Polícia Civil do Distrito Federal
Escola Superior de Polícia Civil
Divisão Técnica de Ensino da Escola Superior de Polícia Civil

Despacho – PCDF/DGPC/ESPC/DTE

Brasília, 28 de fevereiro de 2025.

D.

Solicito ao requerente entrar em contato com este subscritor por meio do tel. 61-99249-0219, a fim de agendar horário para coleta dos dados nos arquivos digitalizados da ESPC.

Helder Arns Pedron

DTE



Documento assinado eletronicamente por **HELDER ARNS PEDRON - Matr.0076191-5, Diretor(a) da Divisão Técnica de Ensino da Escola Superior de Polícia Civil**, em 28/02/2025, às 17:57, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site:
[http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?
acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0
verificador= 164619745](http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0&verificador=164619745) código CRC= **89D4C495**.

"Brasília - Patrimônio Cultural da Humanidade"
QN 17, Conjunto 1, Lotes 1 e 2, Riacho Fundo II - CEP 71881-686 - DF
Telefone(s): 32075453
Sítio - www.pcdf.df.gov.br

00052-00006888/2025-18

Doc. SEI/GDF 164619745