



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE TECNOLOGIA E GEOCIÊNCIAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GUILHERME CARVALHO ANDRADE

**MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM OPERAÇÕES DA POLÍCIA
FEDERAL COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO À TOMADA DE DECISÃO**

Recife
2019

GUILHERME CARVALHO ANDRADE

**MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM OPERAÇÕES DA POLÍCIA
FEDERAL COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO À TOMADA DE DECISÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Pesquisa Operacional.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ana Paula Cabral Seixas Costa.

Recife

2019

Catálogo na fonte
Bibliotecária Maria Luiza de Moura Ferreira, CRB-4 / 1469

- A553m Andrade, Guilherme Carvalho.
Modelo de gestão do conhecimento em operações da Polícia Federal como ferramenta de auxílio à tomada de decisão / Guilherme Carvalho Andrade. - 2019.
68 folhas, il., sigl. e símb.
- Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ana Paula Cabral Seixas Costa.
- Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2019.
Inclui Referências e Apêndices.
1. Engenharia de Produção. 2. Gestão do conhecimento. 3. Lições aprendidas. 4. Apoio à tomada de decisão. 5. Operações policiais. I. Costa, Ana Paula Cabral Seixas (Orientadora). II. Título.

UFPE

658.5 CDD (22. ed.)

BCTG/2019-380

GUILHERME CARVALHO ANDRADE

**MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM OPERAÇÕES DA POLÍCIA
FEDERAL COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO À TOMADA DE DECISÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção, como requisito
parcial para a obtenção do título de
Mestre em Engenharia de Produção.

Aprovada em: 15/08/2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Ana Paula Cabral Seixas Costa (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dr^a. Denise Dumke de Medeiros
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Fábio Assis Pinho
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a meus pais, que, mesmo à distância, se fizeram presentes, sempre me incentivando e me apoiando em todos os meus projetos de vida. Agradeço a Deus pelos pais e à família que ele escolheu para mim. Estendo os agradecimentos aos meus irmãos, Rafael e Ana Carolina, que também são parte das minhas conquistas.

Agradecimento especial pelo acolhimento fraterno e carinhoso de Carol e Djalma Paes, que me fizeram sentir em minha casa enquanto me deslocava a Recife para as aulas na UFPE.

Aos meus colegas do Mestrado, um muito obrigado pela troca de conhecimento, apoio e incentivo. Termino o curso levando comigo a construção de novas amizades.

À Profa. Ana Paula, pela dedicação, pelas dicas valiosíssimas, e orientação de verdade, que me fizeram corrigir os rumos dos estudos e da pesquisa por diversas vezes. Vejo na Profa. Ana Paula a paixão pelo ensino superior.

À UFPE, ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da UFPE (PPGEP) e a todos os Professores do programa, com quem tive o prazer de vivenciar momentos de aprendizado únicos em minha vida.

À Polícia Federal e à Academia Nacional de Polícia (ANP), pelo convênio firmado com a UFPE para realização do curso de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção com ênfase em Segurança Pública. O incentivo ao crescimento intelectual dos seus quadros de servidores engrandece ainda mais a nossa instituição.

E, finalmente, à minha querida esposa Andrea, pela dedicação, paciência, apoio incondicional, compreensão, carinho e amor em todos esses anos de convivência. Sem você, esta minha conquista não seria possível. Obrigado por tudo! Te Amo!

RESUMO

Esta dissertação propõe um Modelo de Gestão do Conhecimento para as operações policiais da Polícia Federal, possibilitando o registro das melhores práticas e falhas identificadas nos processos que envolvem a deflagração destas operações. O Modelo foi construído a partir da identificação de pontos-chave na visão dos próprios Policiais Federais, que, entrevistados, contribuíram com a construção do Formulário de Gestão de Conhecimento a ser aplicado após a deflagração de operações policiais, além da consulta a documentos e manuais (sigilosos) que norteiam o planejamento destas. Um software, o protótipo do Sistema de Gestão do Conhecimento foi produzido e utilizado inicialmente por Policiais Federais em operações deflagradas no Estado do Tocantins. As informações geradas no sistema foram apresentadas à gestão do órgão no Estado por meio de uma ferramenta de Business Intelligence, visando à avaliação dos erros e acertos, e à melhoria contínua dos processos que envolvem a deflagração de operações policiais, contribuindo com isso para maior responsabilidade no uso de dinheiro público, o apoio ao desenvolvimento nacional, a defesa da cidadania e fortalecimento do setor público.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Lições aprendidas. Apoio à tomada de decisão. Operações policiais.

ABSTRACT

This dissertation proposes a Knowledge Management Model for Brazilian's Federal Police operations, which will allow the recording of best practices and failures identified in the procedure involving the trigger of these actions. The Model was constructed from the identification of key points by the vision of the Federal's Police managers, whose interviews contributed to the construction of the Knowledge Management Form in order to be applied in the end of its operations. Beyond, documents and manuals will also be consulted to improve the planning of these operations. A prototype of the Knowledge Management System was produced and used initially by the Federal Police in the State of Tocantins. The information created in this system was introduced to the Managers of the agency through a Business Intelligence tool, aiming at the evaluation of mistakes and hits, and to the continuous quality improvement of the processes which involve the triggered operations by Brazilian Federal Police, contributing to greater responsibility in the use of public money, the support national development, the defense of citizenship and the strengthening of the public sector.

Keywords: Knowledge management. Lessons learned. Support for decision making. Police operations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quantidade de Operações Policiais	11
Figura 2 – Etapas da Pesquisa	15
Figura 3 – Entrevistas Semiestruturadas	19
Figura 4 – Modelo SECI	25
Figura 5 – Espiral do Conhecimento	26
Figura 6 – Lotação dos Entrevistados em 2018	34
Figura 7 – Histórico de Lotação dos Entrevistados	35
Figura 8 – Fluxo do Modelo de Gestão do Conhecimento	38
Figura 9 – Briefing	42
Figura 10 – Pasta de Alvo	43
Figura 11 – Cumprimento das Medidas Judiciais.....	43
Figura 12 – Infraestrutura.....	43
Figura 13 – Selecionar Operação Policial	44
Figura 14 – Etapa 1 – Briefing.....	45
Figura 15 – Etapa 2 – Pasta do Alvo.....	45
Figura 16 – Etapa 3 – Cumprimento de Medidas Judiciais	46
Figura 17 – Etapa 4 – Cumprimento de Medidas Judiciais	47
Figura 18 – Encerramento da Participação	47
Figura 19 – Informações Relativas ao Briefing.....	49
Figura 20 – Informações Relativas à Pasta do Alvo	49
Figura 21 – Informações Relativas ao Cumprimento de Mandados Judiciais	50
Figura 22 – Informações Relativas a Infraestrutura.....	51
Figura 23 – Participação dos Policiais.....	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PF	Polícia Federal
OP	Operação Policial
UF	Unidade da Federação
SR	Superintendente Regional
DICOR	Diretoria de Combate ao Crime Organizado
SR/TO	Superintendência Regional no Estado do Tocantins
DREX	Delegado Regional Executivo
DRCOR	Delegado Regional de Combate ao Crime Organizado
COR	Corregedor Regional
DELINST	Delegacia de Defesa Institucional
DELEPAT	Delegacia de Combate a Crimes contra o Patrimônio
DELEPREV	Delegacia de Combate a Crimes Previdenciários
DELEFIN	Delegacia de Combate a Crimes Financeiros
DELECOR	Delegacia de Combate ao Crime Organizado
DRE	Delegacia de Repressão a Entorpecentes
ORCRIM	Organização Criminosa
BI	Business Intelligence
OMP	Ordem de Missão Policial
RMP	Relatório de Missão Policial
IPL	Inquérito Policial
SAD	Sistema de Apoio à Decisão
SGC	Sistema de Gestão do Conhecimento
GLA	Gestão das Lições Aprendidas
CSV	Comma Separated Value ou Valores Separados por Vírgulas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Descrição do Problema.....	12
1.2	Justificativa.....	13
1.3	Objetivos	14
1.3.1	Objetivo Geral.....	14
1.3.2	Objetivos Específicos	14
1.4	Metodologia	15
1.4.1	Planejamento e Design das entrevistas semiestruturadas	16
1.4.2	Identificação da População-Alvo	17
1.4.3	Classificação da Pesquisa.....	20
1.5	Estrutura do Trabalho	21
2	BASE CONCEITUAL E REVISÃO DA LITERATURA.....	22
2.1	Gestão do Conhecimento	22
2.1.1	Gestão de Conhecimento nas Organizações	23
2.1.2	Modelo SECI	25
2.1.3	Espiral do Conhecimento	25
2.1.4	Analogia - Espiral do Conhecimento x Deflagração de Operações Policiais 26	
2.2	Gestão de Lições Aprendidas	27
2.3	Sistemas de Gestão do Conhecimento	28
2.4	Gestão do Conhecimento em Operações Policiais	29
2.5	Apoio à Tomada de Decisões.....	31
3	COLETA DE DADOS.....	33
3.1	Coleta de Dados – Realização das Entrevistas	33
3.2	Análise e Interpretação dos Dados Coletados.....	36
4	MODELO PROPOSTO	38
4.1	Investigação Policial	38
4.2	Medidas Cautelares – Autorização Judicial	39
4.3	Operação Policial	39
4.4	Planejamento Operacional	40
4.5	Briefing.....	40
4.6	Deflagração de Operação Policial.....	41

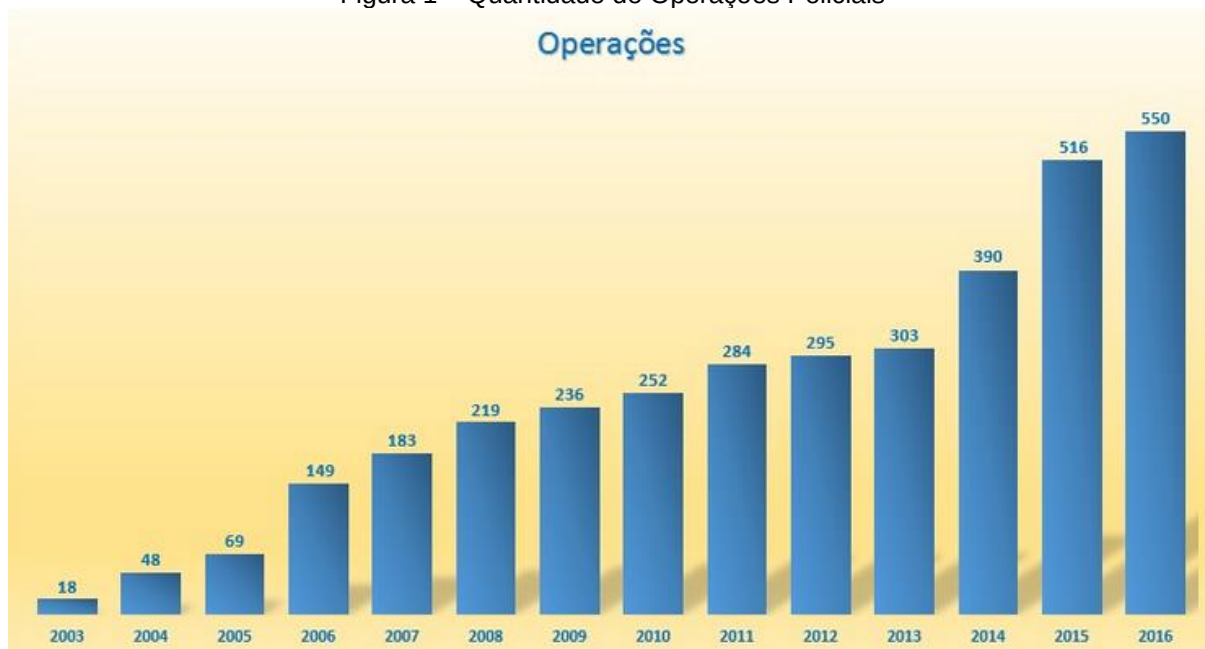
4.7	Debriefing.....	41
4.8	Sistema de Gestão do Conhecimento	42
4.8.1	Validação do modelo	48
4.8.2	Apoio à Tomada de Decisão em Operações Policiais.....	52
4.8.3	Implantação do Modelo de Gestão do Conhecimento.....	54
5	CONCLUSÕES	57
5.1	Sugestões de Trabalhos Futuros.....	58
	REFERÊNCIAS.....	60
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS GRUPOS	62
	APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	64

1 INTRODUÇÃO

A Polícia Federal (PF) é reconhecida, tanto no Brasil quanto no mundo, como uma polícia de excelência. Dentre seus objetivos institucionais e ações estratégicas, merece destaque o de fortalecer a cultura de gestão estratégica, com a finalidade de alcançar a eficácia, eficiência e efetividade de suas atividades e dos serviços prestados, objetivo este arrolado na Portaria n. 4453/2014 – DG/DPF, de 16 de maio de 2014, disponível no site da Polícia Federal, que atualiza o Plano Estratégico para os anos 2010/2022, dentre outras providências.

Ao longo dos anos, a Polícia Federal, em razão da execução das diversas operações policiais (OP), adquiriu vasta experiência em planejá-las e executá-las. A evolução das investigações proporcionou à PF multiplicar por 30 vezes a quantidade de OP executadas em apenas 13 anos, partindo de 18 operações policiais deflagradas no ano de 2003 para 550 no ano de 2016, como demonstra a figura abaixo (Figura 1).

Figura 1 – Quantidade de Operações Policiais



Fonte: <http://www.pf.gov.br/impressa/estatistica/operacoes>. Acesso em 30 dez 2018.

Com a adoção de metodologia própria, operações que antigamente alongavam-se por anos passaram a ser divididas em diversas fases (a exemplo da

Operação Lava Jato, que em jun/2018 deflagrou sua 52ª fase), o que proporcionou melhoria na eficiência da persecução criminal.

1.1 Descrição do Problema

Uma operação policial pode ser dividida em duas partes, a primeira interna (sigilosa), que envolve a investigação dos fatos em si, e outra externa (ostensiva), que compreende o momento em que é realizado o cumprimento das ordens autorizadas pela justiça, sejam elas de busca e apreensão, prisões (temporária ou preventiva), etc. Esta última parte, ostensiva, possui um marco inicial denominado na Polícia Federal de deflagração.

A deflagração de uma fase de qualquer operação policial exige um planejamento operacional muitas vezes complexo, que envolve o recrutamento de recursos humanos dispostos em outras unidades da federação, além de previsão de uso de recursos materiais, como aeronaves (aviões ou helicópteros), embarcações, veículos e armamentos, bem como auditório, retroprojetores, salas, computadores, etc.

Como exemplo, pode-se citar a 48ª fase da Operação Lava Jato, que foi deflagrada em 22/02/2018, quando Policiais Federais foram às ruas para o cumprimento de medidas judiciais, sendo 50 mandados de busca e apreensão e 7 mandados de prisão temporária, simultaneamente, nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Paraná, envolvendo aproximadamente 200 policiais federais, recrutados, tanto nos Estados citados anteriormente, como em outras unidades da Polícia Federal em todo o país.

Ao final de cada fase, propõe-se a realização do debriefing, que consiste numa reunião, envolvendo todos os policiais participantes para discutirem as ações realizadas, possibilitando a troca de experiências entre todos, sejam de informações positivas, envolvendo acertos, ou de informações negativas, referentes às falhas ocorridas durante o cumprimento das medidas judiciais.

Preferencialmente, o debriefing deveria ocorrer com a presença de todo o efetivo envolvido, porém, diante da execução dos trabalhos em Estados diferentes, com Policiais Federais das mais diversas unidades da federação, este procedimento se torna inviável ou até mesmo impossível.

Ainda assim, mesmo em pequenas operações policiais, com o emprego de policiais da própria unidade, onde é possível a realização do debriefing

presencial, as informações trazidas pelos policiais não são armazenadas para futuras consultas, impossibilitando o aperfeiçoamento das técnicas empregadas, ajustes de erros cometidos, e análises sobre a deflagração da operação.

Sendo assim, por não haver uma metodologia específica para coleta, armazenamento e Gestão das Lições Aprendidas (GLA) durante a etapa de deflagração das operações policiais, a gestão do órgão deixa de tomar conhecimento de informações valiosas dos Policiais Federais sobre cada ação realizada e impossibilitando a replicação das experiências exitosas em outras unidades da federação e o aperfeiçoamento da metodologia utilizada nas deflagrações de operações pelo país.

Dito isto, infere-se que o aperfeiçoamento da metodologia utilizada na deflagração das operações policiais no âmbito da Polícia Federal vem ocorrendo de maneira empírica, ou seja, decorrem da observação da prática e dos métodos que proporcionaram melhores resultados anteriores.

O objetivo deste estudo é propor um Modelo para Gestão do Conhecimento sobre as operações policiais da Polícia Federal, possibilitando o devido registro das melhores práticas identificadas, bem como dos erros cometidos durante a fase externa, qual seja, da deflagração da operação, possibilitando à gestão uma avaliação qualitativa e quantitativa dos erros e acertos, e ao final, oferecer subsídio para tomada de decisões associadas às investigações e à deflagração de operações policiais.

1.2 Justificativa

Toda organização possui restrições orçamentárias, financeiras e de pessoal. Com a Polícia Federal não seria diferente, e, por ser uma instituição pública, a gestão dos recursos deve ocorrer de maneira responsável e racional em toda a sua cadeia de aplicação. Desta forma, a busca de melhor eficiência na utilização dos recursos financeiros, humanos e materiais deve ser uma meta primordial para todo gestor público.

Como dito anteriormente, por envolver recursos humanos e materiais, muitas vezes dispostos em diversas unidades da federação, a deflagração de uma operação policial envolve custos financeiros consideráveis, além de acarretar prejuízo transitório às atividades habituais da unidade que cedeu pessoal.

Portanto, qualquer ferramenta que proporcione redução de custos financeiros, humanos e materiais para execução da deflagração de operações policiais é de extrema relevância para a gestão do órgão, por possibilitar uma melhor utilização dos recursos disponíveis, bem como proporcionar o constante aprimoramento das técnicas empregadas.

Cumprе salientar que, em relação à GLA, o autor desconhecе qualquer iniciativa na PF com a proposta de coletar entre os servidores experiências bem-sucedidas ou malsucedidas a fim de criar uma base de dados de conhecimento que permita a análise das experiências coletadas relacionadas a operações policiais.

Uma base de dados de conhecimento bem planejada, devidamente alimentada (com informação de qualidade), voltada ao melhor conhecimento qualitativo e quantitativo a respeito da deflagração de operações policiais proporcionará aos gestores das unidades da Polícia Federal apoio à sua tomada de decisões, contribuindo para que a PF cumpra sua missão de manter a lei e a ordem e preservação do estado democrático de direito.

1.3 Objetivos

A pesquisa realizada possui objetivos gerais e específicos, que são descritos nos tópicos seguintes.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é a proposição de um Modelo para Gestão do Conhecimento (GC) sobre as operações policiais da Polícia Federal.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificação de modelos de gestão do conhecimento aplicáveis ao contexto de operações policiais;
- b) Identificação das informações relevantes sobre a fase de deflagração das operações policiais que devem ser armazenadas;

- c) Proposição de novos procedimentos a serem incluídos no processo de pós-deflagração para garantir contínua atualização da base de conhecimento do modelo de GLA;

1.4 Metodologia

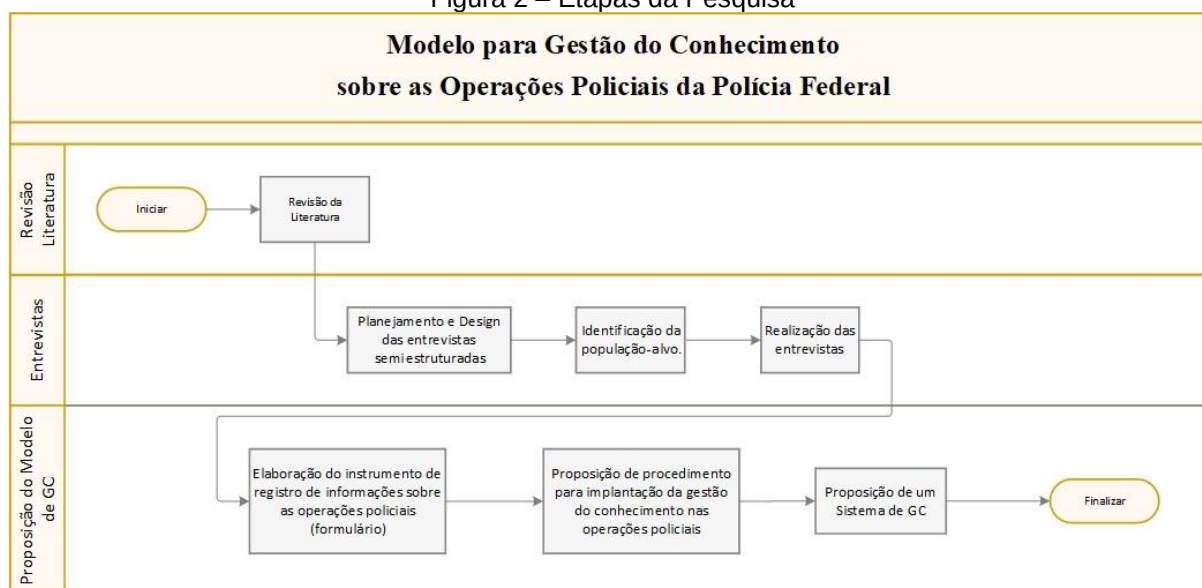
Neste item, é apresentada e explicada a metodologia e procedimentos utilizados para desenvolver o presente estudo, a fim de atender aos objetivos propostos.

Como dito anteriormente, esta pesquisa tem como problema principal a inexistência de uma metodologia para registro do conhecimento tácito próprio dos Policiais Federais em relação à deflagração de operações policiais na Polícia Federal.

Como solução propõe-se um Modelo de Gestão de Conhecimento sobre as operações policiais na Polícia Federal.

As etapas para desenvolvimento desta pesquisa são apresentadas na figura abaixo (Figura 2).

Figura 2 – Etapas da Pesquisa



Fonte: O autor (2018)

A primeira etapa para o desenvolvimento desta pesquisa é a revisão da literatura em busca de estudos que proporcionem embasamento teórico a respeito dos temas envolvidos. Haverá, portanto, consulta à base de periódicos Web of Science e SCOPUS em busca de trabalhos de outros pesquisadores ao redor do mundo, envolvendo Modelos e Sistemas de Gestão de Conhecimento, e Gestão de Lições Aprendidas.

No capítulo 2 desta dissertação será apresentada a base conceitual da pesquisa e revisão da literatura referente às áreas de pesquisa.

1.4.1 Planejamento e Design das entrevistas semiestruturadas

A segunda etapa consistiu no planejamento e design das entrevistas semiestruturadas que foram aplicadas à população-alvo da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente com uma amostra do público-alvo, com indagações preestabelecidas a respeito da deflagração de operações policiais, porém, houve a possibilidade de conversa informal entre o pesquisador e os entrevistados, em busca de identificação de pontos importantes a serem incluídos no formulário de gestão de conhecimento contido no Modelo de Gestão de Conhecimento.

Exatamente por haver a possibilidade de questionamentos que não foram previamente identificados, o modelo de entrevistas sofreu ajustes ao longo do tempo, acrescentando-se ou excluindo-se perguntas e/ou ajustando-as, de forma a melhor explorar o conhecimento dos entrevistados.

A população-alvo foi particionada em três grupos, quais sejam:

- GRUPO 1: gestores de unidades da Polícia Federal, grupo composto por Superintendentes Regionais, Delegados Regionais Executivos, Delegados Regionais de Combate ao Crime Organizado e Corregedores Regionais (presentes em toda Superintendência Regional em cada Estado da Federação), além de chefes das Delegacias Descentralizadas (um em cada Delegacia nas cidades do interior dos Estados da Federação);

- GRUPO 2: Delegados Federais chefes de delegacias especializadas;

- GRUPO 3: Policiais Federais, lotados nas delegacias especializadas.

O motivo para a divisão da população-alvo em três grupos foi relacionado com a visão que cada um dos grupos tem com relação à deflagração de OP, razão por que a entrevista semiestruturada propôs perguntas diferentes para os integrantes de cada um deles.

Para o primeiro grupo (Gestores), o sucesso ou insucesso da deflagração de operações policiais está mais relacionado a uma avaliação quantitativa das medidas judiciais cumpridas ou não cumpridas e do custo da deflagração para a Unidade da Polícia Federal gerida pela equipe que compõe este grupo.

Para o segundo grupo (Delegados em delegacias especializadas), o sucesso ou insucesso está mais relacionado com a avaliação qualitativa do cumprimento dos mandados judiciais, associado à contribuição destes para a continuidade das investigações e das condições que a unidade oferece às equipes que participarão da deflagração das operações (viaturas, armamento, salas para realização de oitivas, equipe de custódia de presos, etc.).

Já o terceiro grupo (Policiais que cumprirão os mandados judiciais) é mais impactado pelas consequências do planejamento operacional, realizado pelos integrantes dos grupos 1 e 2. As condições oferecidas para o cumprimento das medidas judiciais repercutem na percepção dos integrantes deste grupo para avaliação do sucesso ou não das atividades executadas durante a deflagração das operações policiais.

1.4.2 Identificação da População-Alvo

A população considerada na pesquisa foi composta por Policiais Federais de todo o Brasil, estimados em aproximadamente 11.000 policiais, entre os cargos de Delegado, Agente, Escrivão, Papiloscopista e Perito (PEP/MPOG, 2018).

Como não foi possível ter acesso a todos os Policiais que compõem a população-alvo (marco amostral), impossibilitando, assim, que se calcule a probabilidade de cada Policial ser selecionado para a amostra, foi utilizada a técnica da amostragem não probabilística, na modalidade de amostra por conveniência. Ou seja, os Policiais envolvidos nesta pesquisa foram selecionados por estarem facilmente disponíveis e não por meio de um critério estatístico (DOANE, D. P., SEWARD, L. E., 2014; MORETTIN, P. A., BUSSAB, W. O., 2010).

Ainda que as entrevistas sejam realizadas com uma amostra por conveniência, é certo que cada Policial Federal que foi entrevistado tinha vasta experiência na participação de deflagração de operações policiais, seja em sua unidade de origem, seja em outras unidades da PF no Brasil. Desta forma, o entrevistado pode contribuir com informações relativas às inúmeras deflagrações de operações policiais das quais participou.

Como dito anteriormente, os policiais entrevistados serão divididos em três subgrupos.

O primeiro foi composto por gestores de unidades da Polícia Federal. Por unidades entende-se que sejam as 27 Superintendências Regionais e 93 Delegacias Descentralizadas (que não estão localizadas em capitais dos Estados).

A equipe de gestão das Superintendências é composta por 4 Delegados Federais, sendo eles o Superintendente Regional (SR), o Delegado Regional Executivo (DREX), o Delegado Regional de Combate ao Crime Organizado (DRCOR) e o Corregedor Regional (COR). Já nas Delegacias Descentralizadas, a equipe de gestão é representada apenas pelo Delegado-Chefe. Desta forma, estima-se que a população de dirigentes seja de 201 Delegados Federais.

O segundo subgrupo de entrevistados foi composto por Delegados Federais chefes de delegacias especializadas. Cada Superintendência Regional da Polícia Federal possui em sua estrutura 9 Delegacias Especializadas, além do Núcleo de Inteligência, que realizam investigações policiais separadas por área de especialização, por exemplo, DELINST, DELEPAT, DELEPREV, etc.

Para fins deste estudo, foram consideradas as delegacias especializadas que se destacaram na deflagração de OP, seja pelo número de medidas judiciais cumpridas/não cumpridas, seja pela quantidade de operações policiais deflagradas. As delegacias que mais se enquadram no critério de especialistas em deflagração de operações policiais são a DELEFIN, DELECOR, DELEPAT e DRE, além do Núcleo de Inteligência. A população que compõe este segundo grupo foi estimada em aproximadamente 135 Policiais, considerando as 4 Delegacias Especializadas em cada uma das 27 Superintendências Regionais, além do Núcleo de Inteligência em cada uma destas SRs.

O terceiro subgrupo de entrevistados foi composto pelos Policiais Federais lotados nas delegacias especializadas citadas anteriormente, uma vez que estão envolvidos nas principais investigações policiais, que resultam em deflagração do maior número de operações policiais ou responsáveis pelo cumprimento de muitos mandados judiciais, sendo considerados, portanto, especialistas.

A população deste terceiro grupo foi estimado em aproximadamente 432 Policiais Federais, entre Agentes, Delegados, Escrivães, Papiloscopistas e Peritos (Tabela 1). Este número foi obtido ao considerar-se a média de 4 Policiais Federais que compõem cada uma das 4 Delegacias Especializadas em cada Superintendência Regional, além dos Policiais Federais que compõem o Núcleo de Inteligência em cada uma destas SRs.

Tabela 1 - População das Entrevistas

	População
Primeiro Grupo	201
Segundo Grupo	135
Terceiro Grupo	540

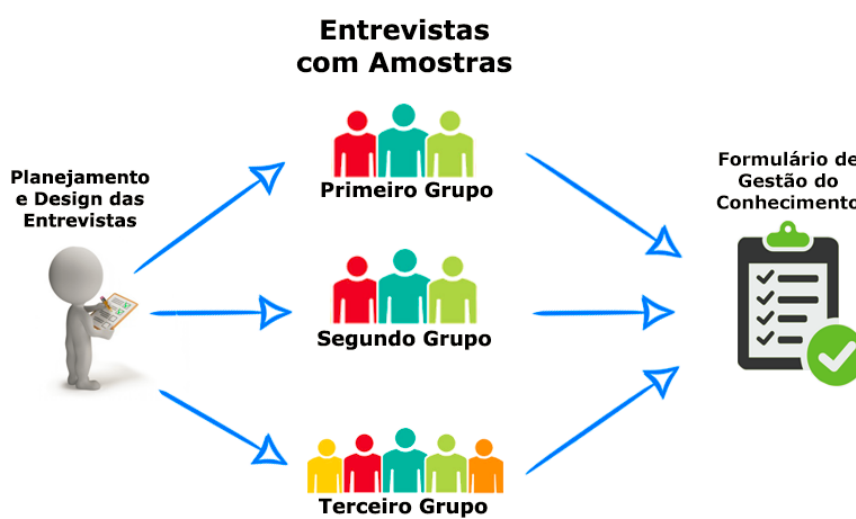
valores aproximados

Fonte: O autor (2019)

Ao final das entrevistas, houve a fase de análise e interpretação dos dados coletados, estimando-se que as questões relevantes a respeito da deflagração de operações policiais sejam definidas, servindo de base à confecção do formulário de gestão do conhecimento que deverá ser respondido pelos Policiais Federais sempre que integrarem uma operação policial (Figura 3).

Figura 3 – Entrevistas Semiestruturadas

Segunda Etapa - Entrevistas Semiestruturadas



Fonte: O autor (2019)

Após a fase anterior, foi necessária a modelagem de uma base de dados para armazenamento das respostas obtidas através do preenchimento do formulário de Gestão do Conhecimento.

Atualmente, não há na Polícia Federal nenhuma norma que indique ou determine aos Policiais o preenchimento de qualquer documento após a participação em deflagração de operações policiais, tal qual se propõe esta pesquisa. Para se adotar tal procedimento, faz-se necessário a proposição de alterações de norma

existente ou a criação de norma que sugira ou determine aos Polícias Federais o preenchimento do formulário de Gestão do Conhecimento ao final da sua participação em deflagração de operações policiais.

1.4.3 Classificação da Pesquisa

Ao classificar a pesquisa quanto à finalidade, o modelo proposto se enquadra na modalidade de uma pesquisa aplicada, pois pretende entregar à Polícia Federal uma nova ferramenta que possibilite identificar como são executados os processos dentro da deflagração de operações policiais.

Quanto ao objetivo, este estudo se enquadra em uma pesquisa explicativa, por pretender explicar fatos relacionados à deflagração de operações policiais na Polícia Federal, proporcionando à gestão do órgão identificar falhas para atuar na melhoria contínua dos processos que envolvem a deflagração destas operações policiais.

Quanto à obtenção dos dados que serão utilizados na pesquisa, várias abordagens serão adotadas a depender da etapa da pesquisa.

Para a primeira etapa, que envolve o planejamento e design das entrevistas e da aplicação das entrevistas às amostras, a pesquisa pode ser classificada como um levantamento (survey). Segundo explica GIL (2002, pag.121), os levantamentos em geral abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade.

Como explanado anteriormente, não será possível ter acesso a todos os Policiais que compõem a população (marco amostral), desta forma, será utilizada a técnica da amostragem não probabilística, na modalidade de amostra por conveniência.

Após a coleta das informações, os dados serão verificados, analisados qualitativamente e interpretados, resultando na apresentação do formulário de gestão do conhecimento que será aplicado aos Policiais Federais ao fim da deflagração de uma operação policial.

Na etapa de proposição do modelo de gestão do conhecimento, momento que será utilizado o formulário de gestão do conhecimento pelos Policiais Federais participantes da deflagração das operações policiais, a pesquisa pode ser classificada como ex-post-facto, visto que é “uma investigação sistemática e empírica na qual o pesquisador não tem controle direto sobre as variáveis

independentes, porque já ocorreram suas manifestações ou porque são intrinsecamente não manipuláveis” (GIL, 2008, p. 54).

1.5 Estrutura do Trabalho

A presente pesquisa é dividida em 4 capítulos: Introdução, Base Conceitual e Revisão da Literatura, Modelo de Gestão do Conhecimento em operações da Polícia Federal e Conclusões.

O capítulo de Introdução contextualiza a pesquisa, apresentando a descrição do problema, justificativa, objetivos (gerais e específicos) e a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

No capítulo referente à Base Conceitual e Revisão da Literatura buscou-se identificar estudos que proporcionem embasamento teórico a respeito dos temas envolvidos e estudos e pesquisas realizadas no mundo a respeito dos temas envolvidos nesta pesquisa.

O terceiro capítulo é todo dedicado a explicar o Modelo de Gestão do Conhecimento em operações da Polícia Federal, iniciando com a descrição da fase de coleta de dados e posterior análise e interpretação dos dados coletados, seguido pela explicação de cada item do fluxo do modelo proposto.

Por fim, o quarto capítulo apresenta as conclusões e sugestões para trabalhos futuros que podem ser realizados a partir da pesquisa apresentada.

2 BASE CONCEITUAL E REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica e a revisão da literatura que dá suporte ao desenvolvimento deste estudo. Os temas tratados referem-se à gestão do conhecimento, sistemas e base de dados para gestão de conhecimento e gestão de lições aprendidas.

2.1 Gestão do Conhecimento

O conceito de conhecimento possui vasta literatura, não sendo possível neste estudo exaurir o assunto. Para fins desta pesquisa, considera-se conhecimento como o conjunto de informações obtidas pelo indivíduo, através das experiências acumuladas durante a vida, juntamente com suas crenças e valores construídos nessa trajetória.

Segundo NONAKA e TAKEUCHI (2008, p.19), o conhecimento pode ser dividido em dois componentes, conhecimento tácito (interno) e conhecimento explícito, que aparentemente são opostos, porém complementares.

A ideia do conhecimento tácito é bastante antiga, tendo sido introduzida pelo filósofo Michael Polanyi (1958), ao afirmar que o conhecimento tácito é representado pelas experiências pessoais do indivíduo, as habilidades pessoais e específicas ao contexto de cada um, e, portanto, de difícil formalização e transmissão, enquanto que o conhecimento explícito é originário da racionalidade, utilizando-se de linguagem formal e sistemática. É o conhecimento presente nos livros, nos manuais, e que pode ser expresso em palavras, números, gráficos, etc., sendo transmitido de maneira mais rápida e fácil (NONAKA, I., TAKEUCHI, H. 2008, p.19).

Gestão de Conhecimento (GC) é uma disciplina da administração organizacional que se preocupa com a gestão das pessoas, da infraestrutura e dos processos organizacionais para uma melhoria dos processos de conhecimento, com o propósito de auxiliar a organização a atingir os seus objetivos estratégicos (AGUNE, R. et al, 2014, p.75).

A GC “pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização” (TEIXEIRA FILHO, J., 2001, p.22).

O conhecimento dentro das organizações sempre surge com o indivíduo, e o grande desafio da empresa criadora de conhecimento é poder transmiti-lo e torná-lo acessível aos demais funcionários da empresa (NONAKA, I., TAKEUCHI, H., 2008, p.25 e 42).

Esta pesquisa tem como objetivo a criação de um modelo de gestão de conhecimento sobre as OP na Polícia Federal, com objetivo de captar entre os policiais federais o conhecimento tácito relacionado à deflagração de operações policiais, com a finalidade de realizar a interpretação do conhecimento coletado (gestão do conhecimento) de forma a proporcionar a melhoria contínua dos processos que envolvem a deflagração de OP, e assim auxiliar a Polícia Federal a atingir alguns de seus objetivos estratégicos, quais sejam, a eficácia, eficiência e efetividade de suas atividades, além de auxiliar a gestão do órgão e presidentes dos inquéritos policiais no processo de tomada de decisões relacionadas às deflagrações de operações policiais.

Para tal, pode-se realizar uma analogia entre o modelo proposto com o Modelo SECI, idealizado por NONAKA e TAKEUCHI (2008), a fim de compreender as etapas da criação e gestão do conhecimento obtido seguindo a espiral da criação do conhecimento. Esta analogia será explanada em tópico posterior (2.1.4).

2.1.1 Gestão de Conhecimento nas Organizações

No contexto da gestão do conhecimento nas organizações, ALVARENGA NETO (2008, p.2-3) entende ser:

O conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores sempre utilizem as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade. Uma gestão com esse objetivo é capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento, bem como promover a aquisição, a criação, a codificação parcial e a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimular e promover a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada, além de propiciar um contexto organizacional adequado – ao se reconhecer o papel fundamental da cultura organizacional, das pessoas, seus comportamentos e atitudes – em tempos nos quais a informação e o conhecimento são os únicos fatores capazes de fortalecer as competências essenciais das organizações e contribuir para a consolidação de vantagens competitivas sustentáveis.

NONAKA e TAKEUCHI (2008, p.39) registram ainda que, no ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas, a única origem de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Relatam ainda que, segundo a cultura das organizações japonesas, as empresas são um “organismo vivo”.

A Polícia Federal, como órgão público, presta serviços essenciais à população, exercendo com exclusividade a função de polícia judiciária da União, ou seja, não produz nenhum produto para comercialização e, em relação ao serviço que presta, não possui concorrentes. Apesar disto, assim como toda empresa, possui objetivos, metas, princípios, preza por prestar o melhor serviço possível dentro das suas obrigações, sendo reconhecida pela excelência das atividades que exerce.

Apesar de não ter concorrentes para os serviços que presta, a Polícia Federal cultiva uma cultura interna de “competitividade” no sentido de buscar a “utilização das melhores informações e melhores conhecimentos disponíveis para alcançar os objetivos organizacionais”, como preceitua Alvarenga Neto, procurando se manter sempre atualizada com as melhores técnicas de investigação e práticas administrativas, e, assim, poder aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados.

NONAKA e TAKEUCHI (2008, p.41) ainda preceituam que “na empresa criadora de conhecimento, inventar o novo conhecimento não é uma atividade especializada – domínio dos departamentos de P&D, marketing ou planejamento estratégico. É uma forma de comportamento, na verdade, uma forma de ser, na qual todos são trabalhadores do conhecimento – isto é, empreendedores”.

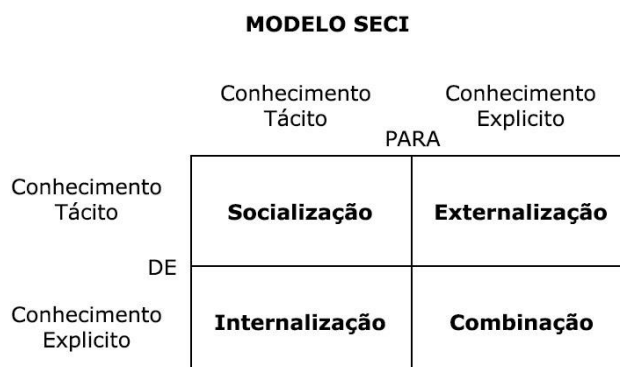
Nas organizações, o conhecimento é gerado a partir da interação entre as pessoas que as compõem, que absorvem informações, transformam-nas em conhecimento, e passam a agir de acordo com o novo conhecimento criado juntamente com seus valores, regras internas e experiências passadas (DAVENPORT, T., PRUSAK, L., 2003, p.63).

Desta forma, a Polícia Federal, na visão do autor da pesquisa, vem se tornando aos poucos uma “empresa criadora de conhecimento”, visto que incentiva o comportamento empreendedor dos seus servidores (inovação), na medida em que lhes dá certa autonomia para buscar, aplicar e desenvolver novas ferramentas e técnicas para serem utilizadas em prol do cumprimento dos objetivos estratégicos da organização.

2.1.2 Modelo SECI

O conhecimento pode ser convertido de tácito para explícito ou vice-versa (NONAKA, I., TAKEUCHI, H., 2008, p.23). Para tal, o modelo SECI indica quatro formas de conversão do conhecimento, denominados de: socialização, externalização, internalização e combinação (Figura 4).

Figura 4 – Modelo SECI



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p.60)

A socialização é indicada como a transformação do conhecimento tácito para conhecimento tácito, ocorrendo através do compartilhamento de experiências entre os indivíduos.

A externalização é indicada como sendo a transformação do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, “tomando a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos”.

A combinação é indicada como sendo a transformação de conhecimento explícito em conhecimento explícito, no qual os “indivíduos trocam e combinam o conhecimento através de meios como documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas”.

A internalização é indicada como a incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Para tal, sugere-se que o “conhecimento seja verbalizado ou diagramado em documentos, manuais ou relatos orais”.

2.1.3 Espiral do Conhecimento

Para NONAKA e TAKEUCHI (2008, p.69), “a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito”. Essa interação se dá através da passagem entre os modos de conversão

do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização (Figura 5).

Figura 5 – Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p.69)

Ainda segundo os autores, a criação e consolidação do conhecimento nas organizações ocorrem seguindo uma espiral, iniciando-se com a socialização, passando pela externalização, combinação e por último pela internalização. Em seguida o processo é iniciado novamente para que novos conhecimentos possam surgir. Este processo explica o surgimento da inovação nas organizações:

Em primeiro lugar, o modo de socialização geralmente inicia com a construção de um “campo” de interação. Esse campo facilita o compartilhar das experiências e dos modelos mentais dos membros. Em segundo lugar, o modo de externalização é desencadeado pelo “diálogo ou reflexão coletiva” significativos, nos quais o uso da metáfora apropriada ou da analogia ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de comunicar. Em terceiro lugar, o modo de combinação é desencadeado pela “rede” do conhecimento recentemente criado e do conhecimento existente de outras seções da organização, cristalizando-os dessa maneira em um novo produto, serviço ou sistema administrativo. Por fim, o “aprender fazendo” desencadeia a internalização. (2008, pag. 69)

2.1.4 Analogia - Espiral do Conhecimento x Deflagração de Operações Policiais

Diante do Modelo SECI e do trecho destacado anteriormente a respeito da dinâmica apresentada pela Espiral do Conhecimento, idealizados por NONAKA e TAKEUCHI (2008), pode-se realizar uma analogia entre estes e o processo de criação de conhecimento que pode ser extraído através da realização do debriefing em deflagrações de operações policiais.

No modelo proposto por esta pesquisa, a fase de debriefing pode ser representada agrupando-se as duas primeiras fases da Modelo da Espiral do Conhecimento proposto por NONAKA e TAKEUCHI (2008). Desta forma, as fases

de socialização e externalização, que representam o “campo” de interação que facilita o compartilhamento das experiências e o “diálogo ou reflexão coletiva”.

A segunda etapa do modelo proposto, chamada de “Análise das Informações Coletadas”, é representada no Modelo da Espiral do Conhecimento pela fase de Combinação, onde a combinação das informações coletadas pelo Formulário de Gestão do Conhecimento proporciona a criação de novo conhecimento, seja ele de informações positivas, seja de informações negativas.

Este novo conhecimento gerado a partir das informações coletadas conduz à terceira fase do modelo proposto, que corresponde à fase de internalização no Modelo da Espiral do Conhecimento, onde o novo conhecimento é absorvido pela Polícia Federal, seja em novos processos ou em novas práticas dentro das investigações ou do planejamento de operações policiais, que ao final será absorvido pelos policiais, visando à corrigir falhas ou aprimorar técnicas.

2.2 Gestão de Lições Aprendidas

O tema Gestão de Lições Aprendidas é habitualmente encontrado em estudos relacionados à Gestão de Projetos, convergindo para o objetivo de proporcionar a melhoria contínua dos processos, e, conseqüentemente, na produtividade e na qualidade do produto a ser entregue (VARGAS, R., 2009).

O processo de Gestão de Lições Aprendidas envolve métodos de coleta ou captura de informações e posterior análise das informações resultantes da etapa anterior. Os métodos podem variar quanto à forma de registro, quantidade de participantes, periodicidade, forma de participação, modo de interação e benefícios (VERONESE, G. S., 2014; WILLIAMS, T., 2008).

A investigação policial, materializada pelo Inquérito Policial (IPL), pode ser considerada um projeto. Ainda que os IPLs sejam agrupados por uma temática (crimes fazendários, entorpecentes, crimes contra o patrimônio, etc), cada investigação tem suas particularidades que a difere das demais (grupos criminosos diferentes, modus operandi, local, espaço e tempo do crime, etc).

O item 3.3.1 explica resumidamente como uma investigação policial na Polícia Federal se torna uma Investigação Especial, que exige a deflagração de uma Operação Policial.

O item 3.3.4 explica resumidamente o complexo trabalho de planejamento da deflagração de OP, em que diversos processos podem se repetir, como: recrutar

policiais, montar equipes para cumprimento dos mandados judiciais, confeccionar a pasta de alvo com todos os documentos e materiais necessários, entre outras atividades.

O modelo proposto por este estudo tem por objetivo aplicar a definição defendida por VERONESE (2014) indicada anteriormente, qual seja, a de coletar as lições aprendidas em deflagrações de OP na Polícia Federal, analisar as informações, no intuito de proporcionar a melhoria contínua dos processos que envolvem esta importante fase de investigações, permitindo a repetição de casos positivos e a identificação e correção de situações defeituosas durante o processo de deflagração de operações policiais.

2.3 Sistemas de Gestão do Conhecimento

O objetivo, ou um dos objetivos dos Sistemas de Gestão do Conhecimento (SGC) é a criação, transferência e aplicação do conhecimento nas organizações (ALAVI, M., LEIDNER, D., 2001, p.7). Porém, além desses objetivos, um SGC pode servir de suporte a um tomador de decisões a respeito do assunto para o qual este SGC fora concebido, podendo ser considerado, portanto, um Sistema de Apoio à Decisão (SAD).

Pode-se retomar o conceito de Gestão do Conhecimento defendido por (TEIXEIRA FILHO, J., 2001, p.22)., que diz ser “vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”.

Entende-se, portanto, que qualquer iniciativa voltada para a gestão do conhecimento em empresas, com vistas a proporcionar a “criação, disseminação e utilização do conhecimento” e ainda dar suporte à tomada de decisões, obrigatoriamente deve haver um ou um conjunto de SGCs.

Sendo assim, dentro do Modelo de Gestão de Conhecimento proposto por esta pesquisa há a previsão de um SGC, com o objetivo de implementar as ideias propostas por ALAVI e LEIDNER (1999), e TEIXEIRA FILHO (2001), de criação, transferência (disseminação) e aplicação (utilização) do conhecimento, bem como dar suporte à tomada de decisões na Polícia Federal (SAD), na tentativa de atingir plenamente os objetivos da organização.

2.4 Gestão do Conhecimento em Operações Policiais

Este estudo visa à criação de um Modelo para Gestão do Conhecimento sobre as OP da Polícia Federal, proporcionando a gestão de lições aprendidas relativas à execução do que fora planejado para cumprimento das medidas judiciais autorizadas pela Justiça.

Entende-se que dois principais temas estão associados ao modelo proposto, sendo eles: gestão do conhecimento (que envolve sistemas de gestão do conhecimento e base de dados para gestão de conhecimento) e gestão de lições aprendidas. Ademais, um terceiro tema, de sistemas de gestão do conhecimento, está muito associado à pesquisa, visto que o armazenamento de dados e a disponibilização das informações coletadas aos gestores deverão ser administrados por um sistema de gestão.

A gestão do conhecimento gerado através do modelo proposto permitirá à Polícia Federal a coleta e identificação de informações (conhecimento tácito) a respeito da deflagração das OP e transformá-las em conhecimento explícito, sendo este último a matéria prima para subsidiar a gestão do órgão na tomada de decisões relativas à deflagração das operações policiais (NONAKA, I., TAKEUCHI, H., 2008).

A gestão das lições aprendidas é outro reflexo do conhecimento obtido através da coleta de informações na visão dos Policiais Federais, que também proporcionará à gestão da Polícia Federal uma melhor compreensão dos processos envolvidos na deflagração das operações policiais Brasil afora, proporcionando evitar o cometimento de erros conhecidos e melhorar a eficiência das ações consideradas positivas.

O tema lições aprendidas é muito difundido na gestão de projetos, visando à redução de custos, otimização de tempo do projeto, aperfeiçoamento de processos e não repetição de erros (WINTER, R., 2016).

Durante a pesquisa de literatura pertinente aos temas, observou-se que estes estão intimamente associados entre si, e, portanto, a revisão de literatura se mostrou difícil de ser realizada levando-se em conta apenas um dos temas individualmente, como será observado na apresentação de estudos envolvendo a gestão do conhecimento no contexto de operações policiais.

Em um estudo realizado pela Polícia de Cingapura no ano 2000, foi discutida a implementação de princípios e práticas de gestão do conhecimento no trabalho policial e suas implicações para o policiamento. O estudo pretendia avaliar a

disposição e a capacidade dos policiais na criação e compartilhamento do conhecimento (LUEN, T. W., AL-HAWAMDEH, S., 2000). Ao final do estudo, os pesquisadores chegaram à conclusão de que, para se alcançar uma melhor performance das funções desempenhadas pelos Policiais de Cingapura, a gestão do conhecimento deveria ser aplicada em conjunto com outras medidas, como educação, treinamento e motivação pessoal.

Já no ano de 2010, um estudo na Polícia no Reino Unido realizou a coleta de dados de diferentes forças policiais no Reino Unido através de entrevista semiestruturada, e relatou as políticas e práticas mais abrangentes de gestão do conhecimento utilizadas por estas, especificamente para identificar as iniciativas relacionadas à troca de conhecimento. Policiais pertencentes aos quadros de três forças policiais com reputação de inovação na área de gestão do conhecimento foram selecionados para participarem do estudo (SEBA, I., ROWLEY, J., 2010). Assim como o estudo realizado em Cingapura, a pesquisa realizada no Reino Unido chegou à conclusão de que, por ser a atividade policial caracterizada por ser dinâmica, complexa e estressante, a gestão do conhecimento seria uma das formas de aumentar a eficácia das forças policiais.

Pesquisadores ligados à Polícia de Dubai, nos Emirados Árabes Unidos, no ano de 2012, realizaram um estudo na Polícia local através da pesquisa, utilizando-se da aplicação de formulários entre 600 policiais para identificar quantos destes tinham disposição em compartilhar seu conhecimento. Das 319 respostas recebidas, cerca de 80% indicaram estar comprometidas com o compartilhamento do seu conhecimento (SEBA, I. et. al., 2013).

No Brasil, no ano de 2016, pesquisadores desenvolveram um modelo colaborativo baseado em mídias sociais para apoiar o gerenciamento de lições aprendidas em projetos, denominado Target, e como resultado indicou o uso de redes sociais como mais adequadas a auxiliar o processo de lições aprendidas em projetos. O estudo identificou que, de acordo com os entrevistados do questionário, 54,5% das organizações fazem uso de mídias sociais no gerenciamento de projetos, e entre os entrevistados, metade deles usa essas ferramentas em projetos. Além disso, 84,1% dos respondentes do questionário acreditam que as mídias sociais podem auxiliar no gerenciamento de lições aprendidas (ROSA, D. et. al., 2015).

Ainda no Brasil, no ano de 2017, pesquisadores adaptaram o modelo Target, baseado em uma ferramenta wiki, para uso em uma Instituição

Governamental de Segurança Pública. Os pesquisadores, através de entrevistas com servidores desta instituição, identificaram que a maioria dos entrevistados considerou importante fazer uso das lições aprendidas para o planejamento de qualquer projeto na instituição. Os entrevistados também foram quase unânimes ao identificar a conscientização como palavra chave para a criação da cultura de compartilhamento de conhecimento nos projetos e acesso às informações geradas em projetos futuros (DAMASCENO, J., CHAVES, M., 2017).

Sendo assim, a reunião dos diversos estudos citados anteriormente, em órgãos Policiais ou agências governamentais no Brasil e em outros países do mundo, contribui para o modelo proposto por este estudo na medida em que se confirma que o aprimoramento da cultura de compartilhamento de conhecimento pode contribuir para o aumento da produtividade e eficácia das atividades desempenhadas pelos Policiais Federais brasileiros durante a deflagração de operações policiais.

As entrevistas semiestruturadas utilizadas neste estudo se tornaram uma forma de avaliar o quanto os Policiais Federais brasileiros estão dispostos a compartilhar seus conhecimentos a respeito do tema, além de conscientizá-los de que, além de serem o alvo principal das consequências da utilização da gestão do conhecimento (aumento da produtividade e eficácia das atividades desempenhadas), serão eles próprios os responsáveis por manter atualizadas as informações referentes à deflagração das operações policiais que retroalimentarão o próprio Modelo.

As etapas que compõem o Modelo de Gestão do Conhecimento proposto por este estudo serão melhor explicadas no capítulo seguinte.

2.5 Apoio à Tomada de Decisões

A tomada de decisão envolve um problema que permite pelo menos duas soluções possíveis (ALMEIDA, A. T., 2013, p. 1). Para se fazer uma escolha racional, o decisor deve identificar todas as alternativas existentes, antever as consequências de cada alternativa e avaliá-las de acordo com seus objetivos e preferências (CHOO, 2003, p. 265).

O conhecimento é visto como ativo de valor para as empresas na medida em que proporciona melhores tomadas de decisões. Apesar disto, se faz importante ressaltar que, visto que a decisão é algo subjetivo, não é possível associar-se um conhecimento específico sobre o tema que envolve o processo decisório que leve o

decisor a fazer a escolha por uma alternativa (DAVENPORT, T., PRUSAK, L., 2003, p.204-205).

Na Polícia Federal, com relação à deflagração de operações policiais, não poderia ser diferente. As decisões tomadas, apesar de subjetivas, levam em consideração as consequências que as alternativas disponíveis poderão gerar, a avaliação do menor custo, menor risco à atividade policial e à segurança dos policiais, com apoio das experiências passadas, manuais, normas internas, entre outros.

O modelo proposto por este estudo objetiva subsidiar o processo de tomada de decisões a respeito da deflagração de operações policiais, fornecendo aos gestores, na visão dos policiais federais, suas experiências e percepções vivenciadas nas operações policiais das quais participaram.

3 COLETA DE DADOS

O Modelo de Gestão do Conhecimento proposto por este estudo foi construído a partir da coleta de informações dos Policiais Federais a respeito da participação em deflagração de OP em toda a sua história de atividade laboral na Polícia Federal. A análise e interpretação destas informações subsidiaram a confecção do instrumento de registro de informações sobre as operações policiais, chamado de Formulário de Gestão do Conhecimento que será aplicado através de um Sistema de Gestão do Conhecimento a cada Policial Federal após a deflagração de OP.

As informações registradas sobre as OP no Sistema de Gestão do Conhecimento serão apresentadas à gestão por meio de uma ferramenta de Business Intelligence (BI).

Para validação do modelo proposto, foi conduzida uma aplicação tendo como objeto as OP no Estado do Tocantins. Avaliou-se o quanto as informações colhidas poderiam proporcionar apoio à tomada de decisões para futuras deflagrações de OP naquela unidade.

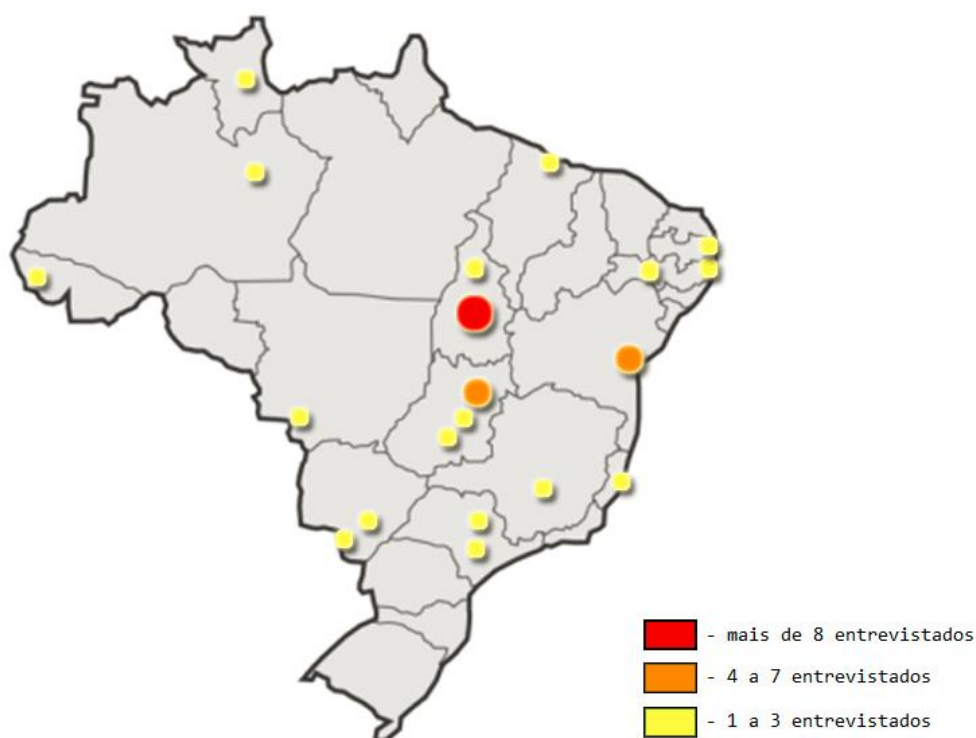
Cada uma das etapas realizadas para a proposição e validação do Modelo de Gestão do Conhecimento será explicitada a seguir em tópicos individualizados.

3.1 Coleta de Dados – Realização das Entrevistas

As entrevistas foram realizadas no período de outubro/2018 a janeiro/2019, e dentro dos três subgrupos foi possível entrevistar 38 Policiais Federais, sendo 7 do GRUPO 1, 3 do GRUPO 2 e 28 do GRUPO 3 (vide item 1.4.2), representados no mapa abaixo de acordo com as unidades de lotação de cada um (Figura 6).

O encontro entre pesquisador e cada um dos entrevistados se deu através das viagens realizadas pelo primeiro à unidades da Polícia Federal pelo país, seja para participar de Operações Policiais, seja para cursos e seminários, de forma que, ao identificar que este fazia parte do público-alvo, era convidado a participar da pesquisa.

Figura 6 – Lotação dos Entrevistados em 2018



Fonte: O autor (2019)

Durante as entrevistas, que tiveram duração média de 15 minutos, o pesquisador realizou perguntas fechadas (com possibilidade de respostas do tipo sim/não) e abertas preestabelecidas (com maior autonomia ao entrevistado). Além destas perguntas, outras foram elaboradas à medida que o assunto era explorado, possibilitando a coleta de maiores informações, estimulando o entrevistado a contribuir de maneira mais efetiva com a pesquisa (VIEIRA, 2009).

Os questionários utilizados nas entrevistas semiestruturadas podem ser encontrados no Apêndice A.

À primeira vista, pode-se imaginar que a representatividade dos entrevistados em relação a todas as unidades da Polícia Federal em todo o país (120 unidades) é pequena. Porém, é muito comum aos Policiais Federais a remoção de uma unidade para outra durante sua vida funcional. Entre os Policiais Federais entrevistados, percebeu-se uma média de duas unidades pelas quais passou no período médio de atividade de 9,9 anos.

Desta forma, os entrevistados nesta pesquisa puderam expor suas opiniões e considerações a respeito de deflagrações de operações policiais em todas as unidades pelas quais desempenharam suas atividades laborais.

Sendo assim, a figura 7 apresenta a disposição de todas as unidades da Polícia Federal nas quais os entrevistados foram lotados durante o período desde a entrada no órgão até a data da realização da entrevista, ou 37 das 120 unidades da Polícia Federal no país (aproximadamente 30%).

Figura 7 – Histórico de Lotação dos Entrevistados



Fonte: O autor (2019)

Outra particularidade que ajuda os entrevistados a colaborarem com informações valiosas para a pesquisa é que, ainda que lotados numa determinada localidade (seja Superintendência Regional ou Delegacia Descentralizada), é muito comum os Policiais Federais serem recrutados para deflagração de OP em outras unidades em todo o Brasil, sendo impossível para esta pesquisa a mensuração das vezes que cada entrevistado colaborou com unidades diversas da que está lotado.

Inclusive, esta particularidade (participação de deflagrações em outras unidades) foi uma das razões que despertou o interesse pela proposição do modelo para possibilitar a realização do debriefing das operações policiais na Polícia Federal.

3.2 Análise e Interpretação dos Dados Coletados

A realização das entrevistas semiestruturadas proporcionou ao pesquisador identificar aspectos essenciais a serem discutidos pela gestão do órgão ou pela equipe de planejamento da deflagração de operações policiais.

Após a realização das entrevistas com os Policiais Federais, foi possível reunir informações consideradas por diversos policiais como de suma importância para discussão em caso da realização do debriefing de forma presencial. A identificação dos itens que mais se repetiam nos relatos dos entrevistados proporcionou a criação de categorias, tais quais as citadas abaixo:

- segurança dos Policiais durante a execução das atividades;
- adequar o perfil dos Policiais recrutados para a deflagração da Operação com o perfil da organização criminosa (ORCRIM) a ser combatida;
- informações a respeito do alvo com relação aos dados pessoais, de localização e identificação do endereço que o mesmo se encontra;
- identificar se a explanação do material a ser buscado pela equipe policial durante o briefing foi realizada de forma clara, de modo que a equipe se sinta segura em quais materiais a apreender;
- identificar se a explanação da equipe policial durante o briefing foi suficiente para esclarecer o modus operandi e periculosidade da ORCRIM a ser combatida;
- recursos materiais disponibilizados às equipes policiais adequadas para o cumprimento das medidas judiciais;

Ainda foi identificado pelo pesquisador uma necessidade defendida pelos entrevistados no sentido de terem um feedback por parte da equipe de investigação como forma de avaliar o trabalho executado pelas equipes policiais ao apreender material, possibilitando assim ter um retorno em avaliar se o material apreendido foi relevante ou não para o prosseguimento das investigações. Cumpre ressaltar que, neste sentido, salvo melhor juízo, ainda não há no órgão qualquer iniciativa que possibilite tal retorno aos Policiais.

Apesar da importância do questionamento acima, este não faz parte do escopo deste estudo, podendo ser objeto de outros estudos.

Ao final das entrevistas semiestruturadas foi possível identificar algumas questões a serem expostas aos Policiais Federais ao fim da deflagração de OP, porém houve a percepção de que somente as entrevistas seriam insuficientes para

se confeccionar um formulário de gestão de conhecimento que atendesse, ao mesmo tempo, aos anseios dos Policiais Federais e da gestão do órgão.

Desta forma, o pesquisador foi em busca de outras fontes de informações a respeito do planejamento de deflagrações de OP, principalmente de planilhas, documentos, check lists, formulários de recrutamento de policiais em outras unidades, entre outras informações.

Por se tratar de informações protegidas por sigilo, não será possível expor o material a que o pesquisador teve acesso.

O Formulário de Gestão do Conhecimento foi dividido em quatro seções, sendo elas:

- Briefing
- Pasta de Alvo
- Cumprimento das Medidas Judiciais
- Infraestrutura para Cumprimento dos Mandados

Ao final da compilação dos dados das entrevistas semiestruturadas com as informações coletadas com equipes do planejamento operacional foi possível confeccionar o Formulário de Gestão de Conhecimento a ser aplicado aos Policiais Federais ao fim de cada Operação Policial (APÊNDICE B).

4 MODELO PROPOSTO

O Modelo de Gestão do Conhecimento proposto nesta pesquisa tem fluxo representado pela figura 8. Cada item do fluxo será explicitado em tópicos individualizados para melhor compreensão.

Figura 8 – Fluxo do Modelo de Gestão do Conhecimento
FLUXO DO MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO



Fonte: O autor (2019)

O fluxo do Modelo de Gestão do Conhecimento envolve as etapas pelas quais a informação transita até chegar ao apoio à tomada de decisão da equipe de gestão da Polícia Federal.

A explicação de cada etapa desse fluxo é decorrente da experiência do pesquisador como Agente de Polícia Federal, durante os últimos 8 anos e 8 meses, participando de inúmeras investigações e deflagrações de operações policiais em alguns Estados do Brasil.

Muitas das informações dispostas não serão aprofundadas por envolver informações sigilosas ou que comprometem as atividades da Polícia Federal.

4.1 Investigação Policial

Uma investigação policial, na Polícia Federal, geralmente, se inicia através de uma notícia-crime ou de uma prisão em flagrante. O documento que

demarca a instauração do Inquérito Policial (IPL) é a portaria de instauração (no primeiro caso) ou da formalização do auto de prisão em flagrante (no segundo caso).

O IPL instaurado pode vir a se tornar uma investigação de caráter especial, que toma este nome por conter características que as diferem das demais, qual seja, a necessidade de aplicação de métodos especiais de investigação para se chegar à comprovação de materialidade e autoria da infração penal.

Entende-se como métodos especiais de investigação a quebra de sigilos telefônicos, bancários, fiscais ou telemáticos, busca e apreensão, prisões, dentre outras medidas cautelares, que necessariamente dependem de autorização judicial para execução.

Desta forma, havendo a necessidade de utilização de qualquer destes métodos especiais de investigação, faz-se necessário solicitar autorização judicial para continuidade das investigações.

4.2 Medidas Cautelares – Autorização Judicial

Como depreende-se do item anterior, ao identificar a necessidade de continuidade da investigação, e percebendo-se que os meios empregados até aquele momento não foram suficientes para a comprovação de autoria e materialidade dos crimes investigados, a Autoridade Policial resolve utilizar dos métodos citados anteriormente, e para tal, se faz necessária a representação ao juízo competente, que concederá ou não as medidas solicitadas.

Após a concessão das medidas, os mandados judiciais retornam à Polícia Federal para prosseguimento das investigações e cumprimento destas.

4.3 Operação Policial

Até este momento do fluxo, antes da representação por medidas judiciais, a Investigação Policial prosseguia somente na Polícia Federal e era chamada de fase sigilosa.

Porém, ao tramitar na Justiça e receber a autorização para execução das medidas solicitadas, passa a ter a necessidade de migrar para uma fase não sigilosa (ou ostensiva), de modo que as informações contidas na investigação não estarão mais restritas à equipe de Policiais Federais que nela atuam.

Sendo assim, a Polícia Federal deve se planejar para outra etapa do fluxo do modelo, chamada de Deflagração de Operação Policial, que consiste na execução e cumprimento dos mandados judiciais autorizados pela Justiça como meio de prosseguimento das investigações.

4.4 Planejamento Operacional

Antes mesmo de estar com os mandados judiciais em mãos, a Polícia Federal precisa se preparar para a deflagração da Operação Policial para cumprilos.

Essa preparação, que internamente dá-se o nome de Planejamento Operacional, envolve a previsão de recursos materiais, financeiros e humanos.

Para efeito desta pesquisa interessa o recurso humano necessário e disponibilizado para a deflagração da Operação Policial. Como dito em tópico anterior (item 1.1), muitas vezes há necessidade de recrutamento de policias em outras unidades da federação, visto que a unidade responsável pela investigação não dispõe de policiais em número suficiente para o cumprimento das medidas judiciais e outras atividades envolvidas.

Com relação a recursos humanos, há ainda a situação em que a operação policial possui cumprimento de mandados judiciais em unidade da federação diversa daquela onde a investigação teve seu início, sendo necessário então apoio de outra unidade com o efetivo local.

Em diversas operações policias há ainda a necessidade de colaboração de outros órgãos, como CGU, TCU, Receita Federal, entre outras. Apesar desse recurso humano participar da deflagração, não faz parte do escopo desta pesquisa.

4.5 Briefing

Após todo o trabalho que envolve o planejamento operacional, em dia, horário e local previamente estipulados pela equipe de planejamento é realizado o briefing da Operação.

Resumidamente, o briefing consiste numa reunião onde a equipe de investigação transmite aos demais servidores envolvidos as informações necessárias para cumprimento das medidas judiciais.

Nesta reunião, cada equipe recebe todos os documentos necessários para cumprimento do(s) mandado(s) judicial(ais) destinados a ela.

4.6 Deflagração de Operação Policial

A deflagração da Operação Policial consiste, em data e horário pré-estabelecidos, na saída das equipes de Policiais às ruas para o cumprimento dos mandados judiciais.

4.7 Debriefing

O debriefing, como dito em tópico anterior, é uma reunião envolvendo todos os Policiais participantes da deflagração da operação policial para discutirem as ações realizadas, possibilitando a troca de experiências entre todos, sejam de informações positivas, envolvendo acertos, ou de informações negativas, de falhas ocorridas durante o cumprimento das medidas judiciais.

Realizar o debriefing, na maioria das vezes, não é uma prática de fácil implementação, visto que envolve Policiais de outros Estados, que precisam se deslocar para retornar às suas unidades de origem, além da impossibilidade de previsão de horário em que todas as equipes já tenham terminado suas atividades, permitindo a participação de todos.

Há ainda a situação do cumprimento das medidas judiciais serem executadas em diversos Estados da Federação, o que impossibilita a realização do debriefing nestas unidades em conjunto com a unidade responsável pela investigação.

Exatamente pensando na dificuldade ou impossibilidade de realização do debriefing com todos os participantes da deflagração da OP, dentro do Modelo de Gestão do Conhecimento proposto por esta pesquisa, inclui-se a implementação de um Sistema de Gestão do Conhecimento para possibilitar a realização do debriefing com o preenchimento de um formulário de gestão do conhecimento, para, assim, manter registradas todas as informações necessárias para auxiliar na tomada de decisão para as próximas operações policiais.

4.8 Sistema de Gestão do Conhecimento

Dando continuidade ao fluxo de informações dentro do Modelo de Gestão do Conhecimento proposto pela pesquisa, as informações fornecidas pelos Policiais Federais após a deflagração de cada operação policial deverão ser registradas em um Sistema de Gestão do Conhecimento.

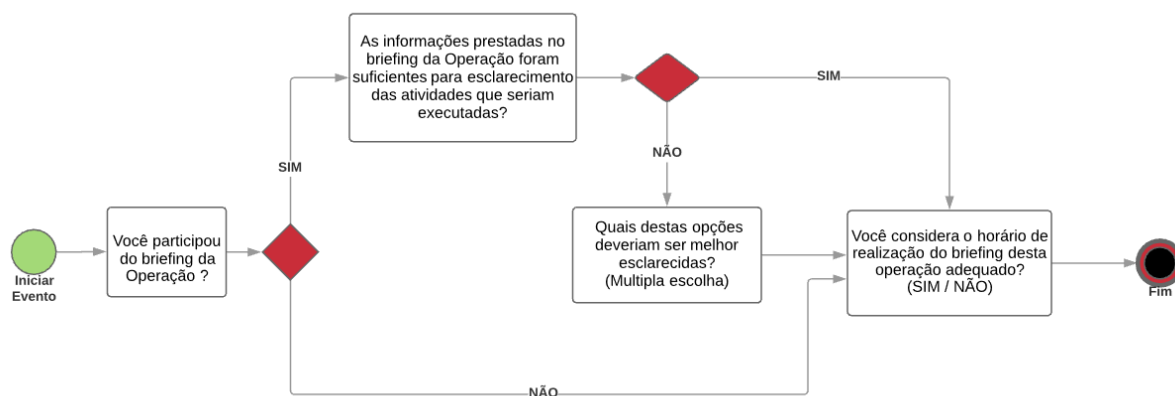
Para viabilizar uma validação do modelo proposto, foi construído um protótipo do Sistema de Gestão do Conhecimento e foi conduzida uma aplicação do Modelo na Polícia Federal no Estado do Tocantins. Além da validação do Modelo, essa aplicação proporcionou à gestão da Polícia Federal no Estado do Tocantins a apresentação de dados relativos à deflagração de operações policiais no Estado.

O sistema foi desenvolvido utilizando a plataforma WEB, utilizando-se de bibliotecas Javascript (NodeJS, ReactJS e JSON), para exibir as perguntas a serem aplicadas aos Policiais Federais e exportação de dados em formato CSV (Comma Separated Value ou Valores Separados por Vírgulas).

O sistema que contém o Formulário de Gestão do Conhecimento é composto de 4 blocos para preenchimento, cujos fluxos de questionamentos são representados pelos fluxogramas abaixo (Figuras 9 a 12):

Bloco 1 – Briefing

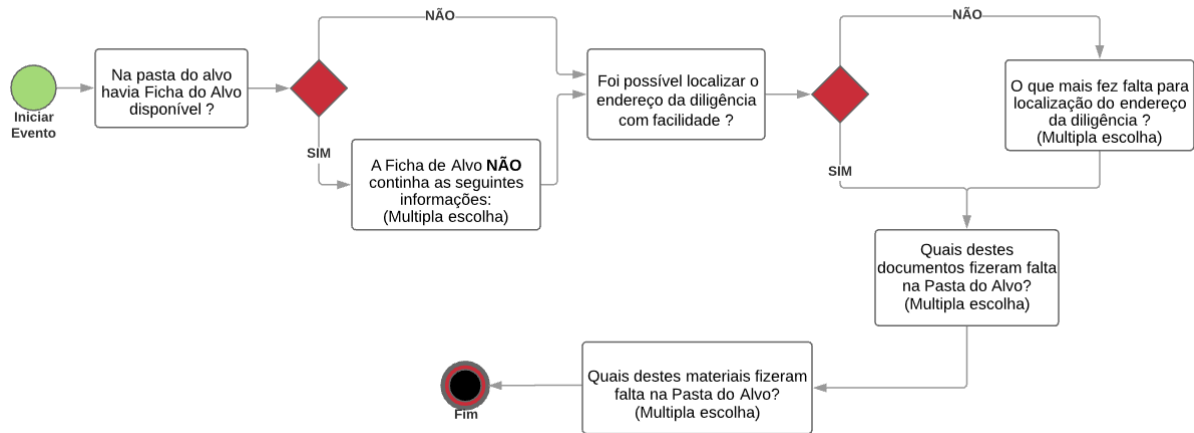
Figura 9 – Briefing



Fonte: O autor (2019)

Bloco 2 – Pasta de Alvo

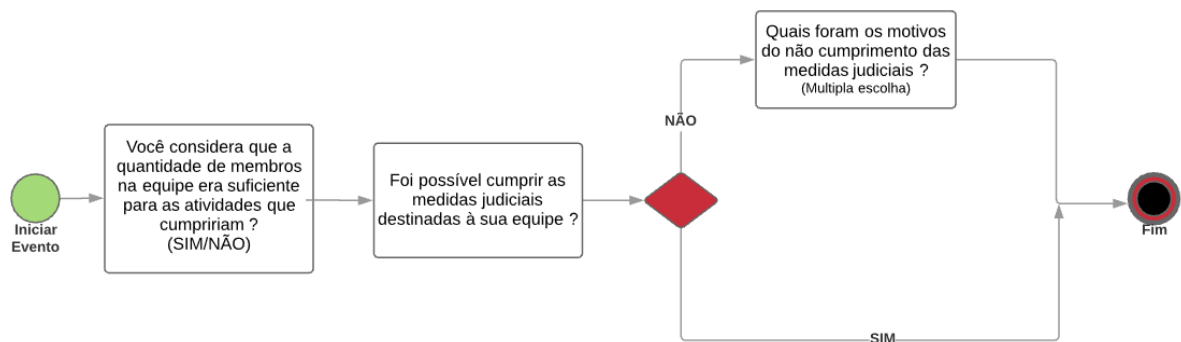
Figura 10 – Pasta de Alvo



Fonte: O autor (2019)

Bloco 3 – Cumprimento das Medidas Judiciais

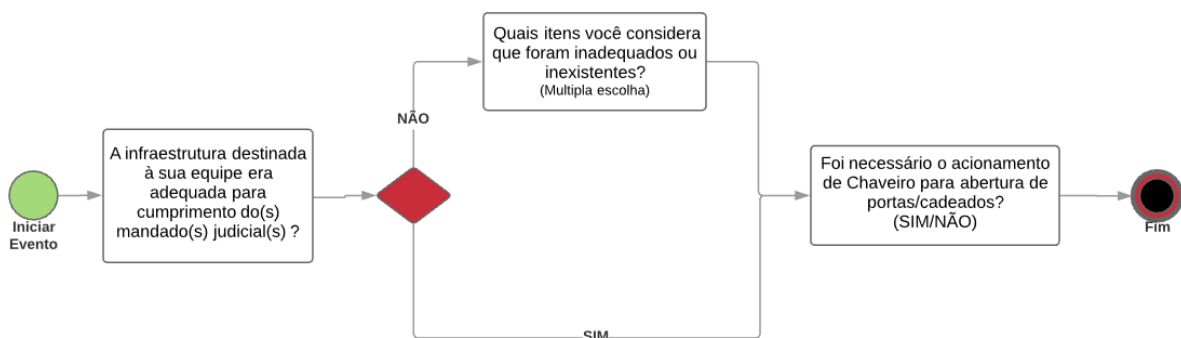
Figura 11 – Cumprimento das Medidas Judiciais



Fonte: O autor (2019)

Bloco 4 – Infraestrutura

Figura 12 – Infraestrutura

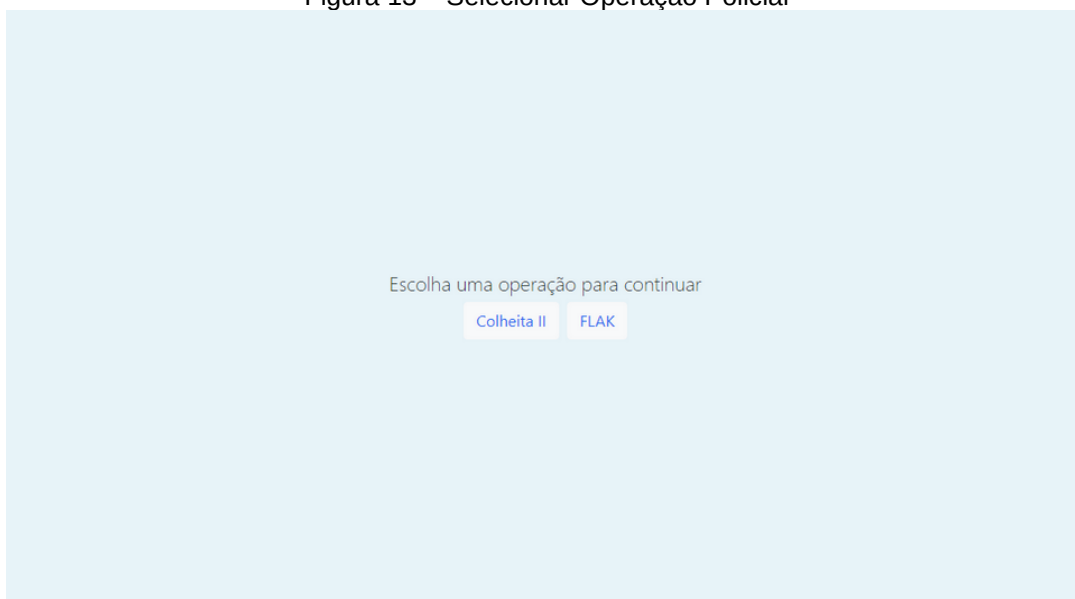


Fonte: O autor (2019)

O Formulário de Gestão do Conhecimento em seu formato completo, incluindo as opções das questões de múltipla escolha, está disponível no APÊNDICE B.

Ao acessar o sistema, ao Policial Federal serão apresentadas as operações policiais que estão disponíveis para que ele participe do processo de debriefing, conforme imagem abaixo (Figura 13).

Figura 13 – Selecionar Operação Policial



Fonte: O autor (2019)

Após selecionar a Operação à qual deseja realizar sua participação, o Policial Federal será guiado até as perguntas relacionadas ao primeiro bloco de perguntas, referentes ao briefing da Operação (Figura 14). À medida que o Policial responde os questionamentos, há a possibilidade de exibição de outros questionamentos, conforme os fluxogramas exibidos anteriormente.

Figura 14 – Etapa 1 – Briefing

ETAPA 1 BRIEFING || OPERAÇÃO FLAK

Você participou do briefing da Operação ?

☐ Sim ☐ Não

Você considera o horário de realização do briefing desta operação adequado?

☐ Sim ☐ Não

Avançar

Fonte: O autor (2019)

Após indicar suas respostas às questões, o Policial Federal clicará no botão “Avançar” para prosseguir ao próximo bloco de perguntas, referentes à Pasta de Alvo (Figura 15).

Figura 15 – Etapa 2 – Pasta do Alvo

ETAPA 2 PASTA DO ALVO || OPERAÇÃO FLAK

Na pasta do alvo havia FICHA DO ALVO disponível?

☐ Sim ☐ Não

Foi possível localizar o endereço da diligência com facilidade?

☐ Sim ☐ Não

A FICHA DO ALVO NÃO continha as seguintes informações:

☐ Ficha do Alvo	☐ Consentimento de Busca
☐ Certidão de Testemunha	☐ Decisão Judicial
☐ Mandados Judiciais (MBA/MPT/MPP)	☐ Quesitação
☐ Dicas de Busca	☐ Malote
☐ Não tive acesso à Pasta de Alvo	

(Marque quantas informações forem necessárias)

Quais destes materiais fizeram falta na PASTA DO ALVO?

☐ Luvas	☐ Material de Escritório
☐ Chave de fenda / Philips / Alicates	☐ Contato do Chaveiro
☐ Etiqueta	

(Marque quantas informações forem necessárias)

Outros:

Avançar

Fonte: O autor (2019)

Após a continuidade do preenchimento das informações, o Policial Federal clica no botão Avançar para seguir ao terceiro bloco de perguntas, relativas ao Cumprimento de Medidas Judiciais (Figura 16).

Figura 16 – Etapa 3 – Cumprimento de Medidas Judiciais

ETAPA 1
Briefing

ETAPA 2
Pasta do Alvo

ETAPA 3
Cumprimento de Medidas Judiciais

ETAPA 4
Infraestrutura

ETAPA 3 CUMPRIMENTO DE MEDIDAS JUDICIAIS
|| OPERAÇÃO FLAK

Você considera que a quantidade de membros na equipe era suficiente para as atividades que cumpririam?

☐ Sim ☐ Não

Foi possível cumprir as medidas judiciais destinadas à sua equipe?

☐ Sim ☐ Não

Avançar

Fonte: O autor (2019)

Da mesma forma que as etapas anteriores, após o preenchimento das informações relativas ao cumprimento de medidas judiciais, o Policial Federal clica no botão Avançar para seguir à última etapa (Figura 17).

Figura 17 – Etapa 4 – Cumprimento de Medidas Judiciais

ETAPA 4 **INFRAESTRUTURA** || OPERAÇÃO FLAK

A infraestrutura destinada à sua equipe era adequada para cumprimento do(s) mandado(s) judicial(s)?

☐ Sim ☐ Não

Foi necessário o acionamento de Chaveiro para abertura de portas/cadeados?

☐ Sim ☐ Não

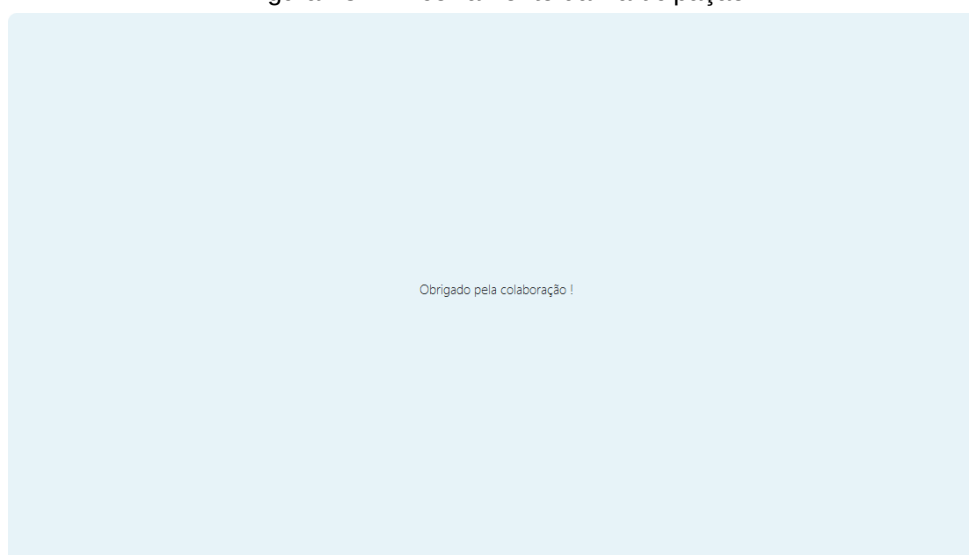
Outras informações dignas de registro a respeito da Deflagração da Operação Policial na sua opinião

Salvar e Enviar

Fonte: O autor (2019)

Ao final da etapa 4 um botão com texto “Salvar e Enviar” é exibido para possibilitar ao Policial encerrar a sua participação e salvar as respostas. Ao final do preenchimento é exibida uma imagem com agradecimento pela participação (Figura 18).

Figura 18 – Encerramento da Participação



Fonte: O autor (2019)

Para armazenamento das respostas dos Policiais foi utilizado um repositório de dados em arquivo de formato .CSV (Comma Separated Value ou Valores Separados por Vírgulas) com as seguintes informações:

- Ano da Operação
- Unidade (Ex.: SR/TO)
- Setor (Ex.: DRE, DELEPAT, etc)
- Operação (Nome da Operação)
- Resposta de cada pergunta que compõe o Formulário de Gestão de Conhecimento.

4.8.1 Validação do modelo

Validação, segundo BAUER e GRASKELL (2002), “é o quanto o instrumento capta o que ele deveria mensurar”. Portanto, a validação do modelo proposto nesta pesquisa é a avaliação dos dados apresentados para subsidiar a gestão em seu processo de tomada de decisões nas atividades inerentes à deflagração de operações policiais.

Para tal, o Formulário de Gestão de Conhecimento foi aplicado ao final de OP no âmbito da Superintendência da Polícia Federal no Estado do Tocantins. Enviou-se um link de acesso ao Formulário de Gestão do Conhecimento a cada Policial Federal integrante de equipes para o cumprimento de mandados judiciais nas operações Flak e Colheita II.

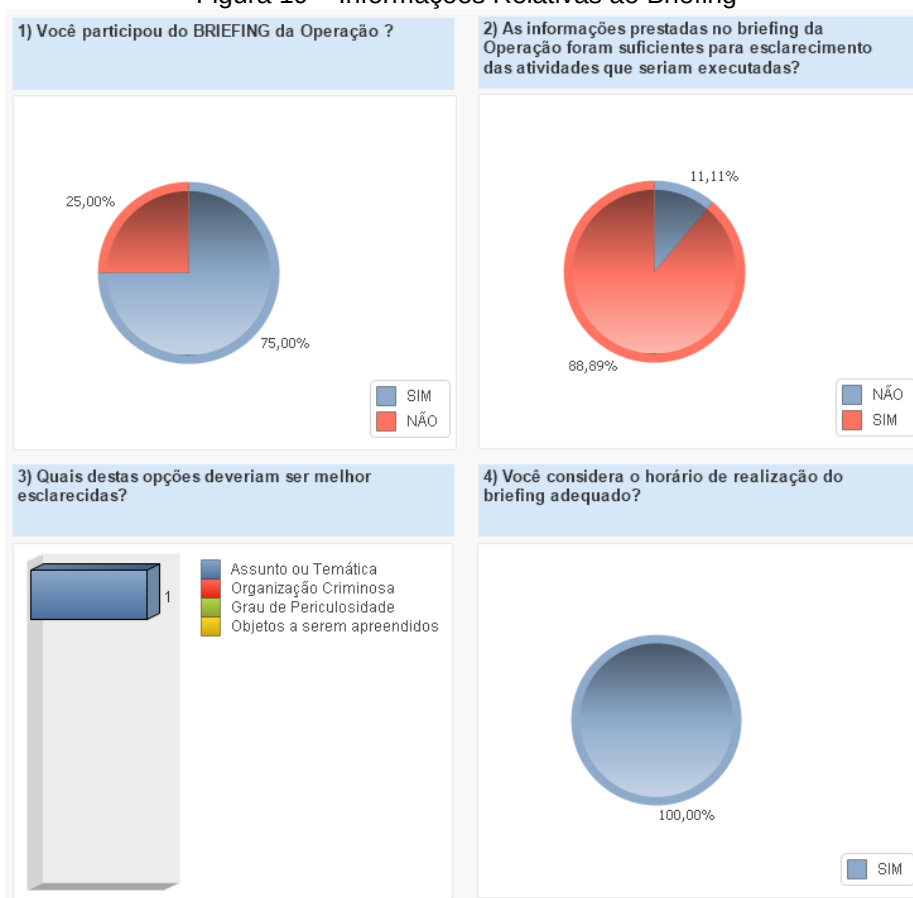
Para apresentação das informações coletadas sobre as OP à gestão, utilizou-se uma ferramenta de Business Intelligence (BI) de nome QlickView, em sua versão gratuita, para gerar gráficos e assim facilitar a visualização das respostas fornecidas pelos Policiais Federais.

A mesma ferramenta possibilitará à gestão uma visualização gráfica dos principais problemas ou falhas que ocorrem durante a deflagração das operações policiais, possibilitando, portanto, a tomada de decisões, sejam elas no âmbito da investigação ou no planejamento de deflagração de OP.

As figuras 19 a 22 apresentam gráficos com os dados coletados sobre as OP separadas em blocos. Uma discussão de como as informações apresentadas nas figuras apoiarão a tomada de decisão na Polícia Federal no tocante às OP é apresentada no item 4.8.2.

- Briefing

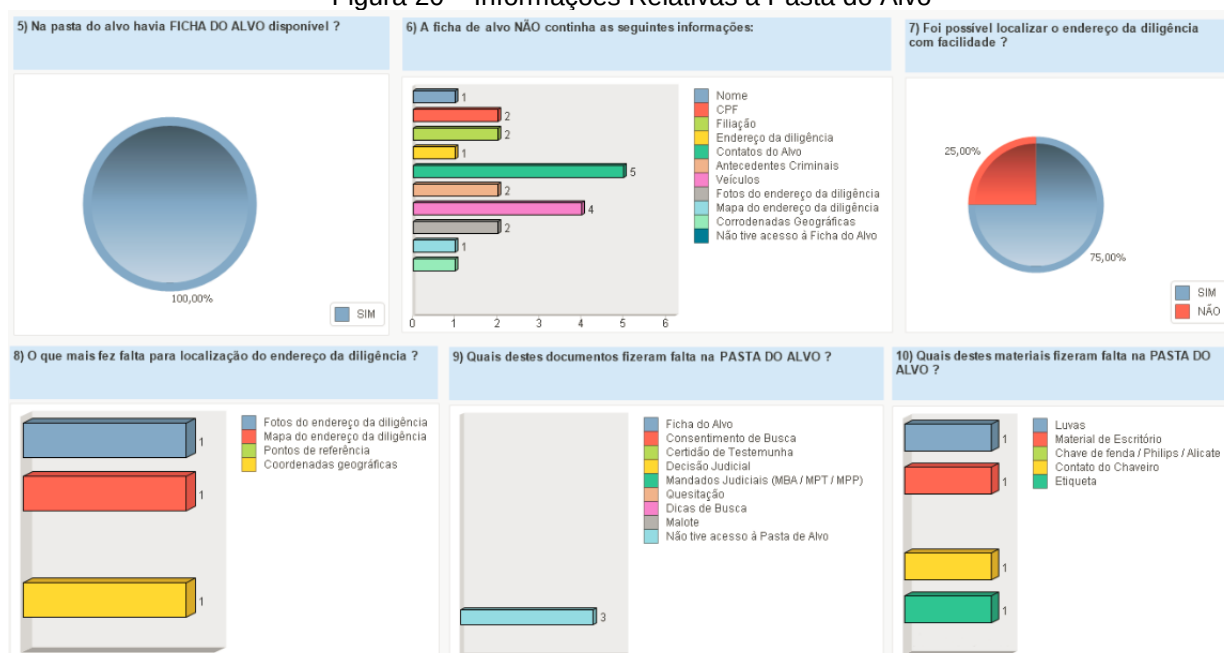
Figura 19 – Informações Relativas ao Briefing



Fonte: O autor (2019)

- Pasta de Alvo

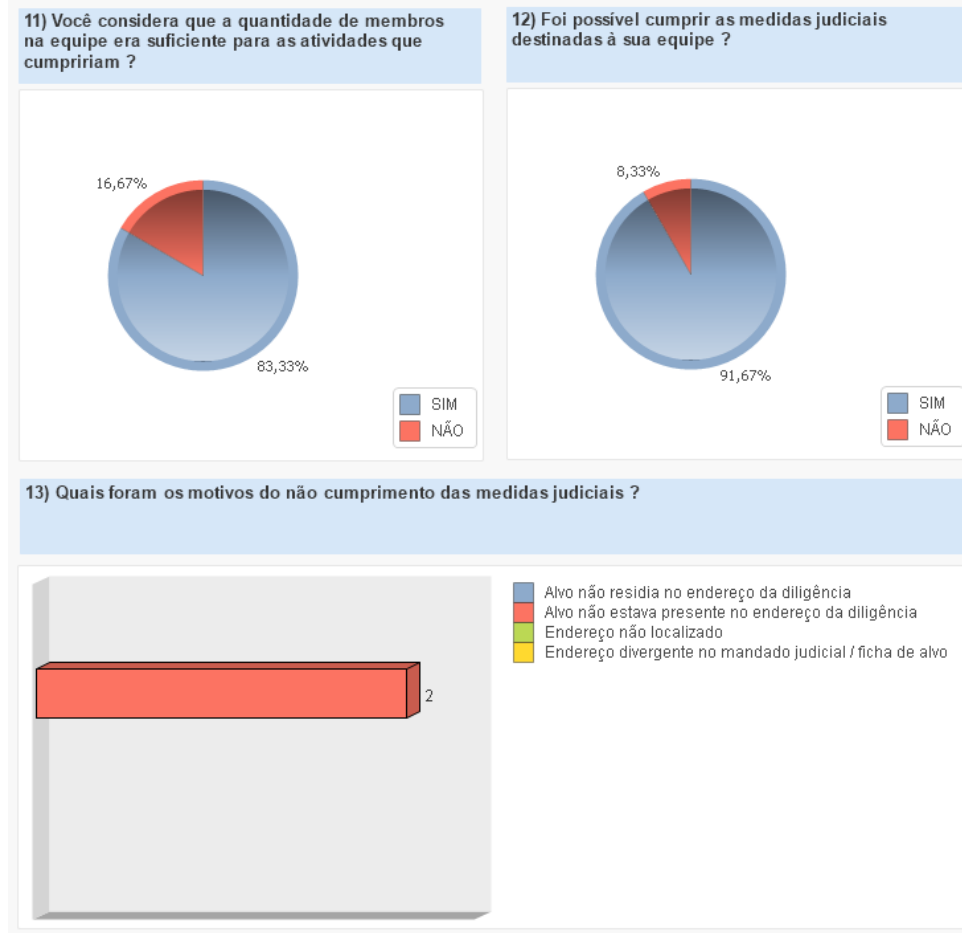
Figura 20 – Informações Relativas à Pasta do Alvo



Fonte: O autor (2019)

- Cumprimento de Mandados Judiciais

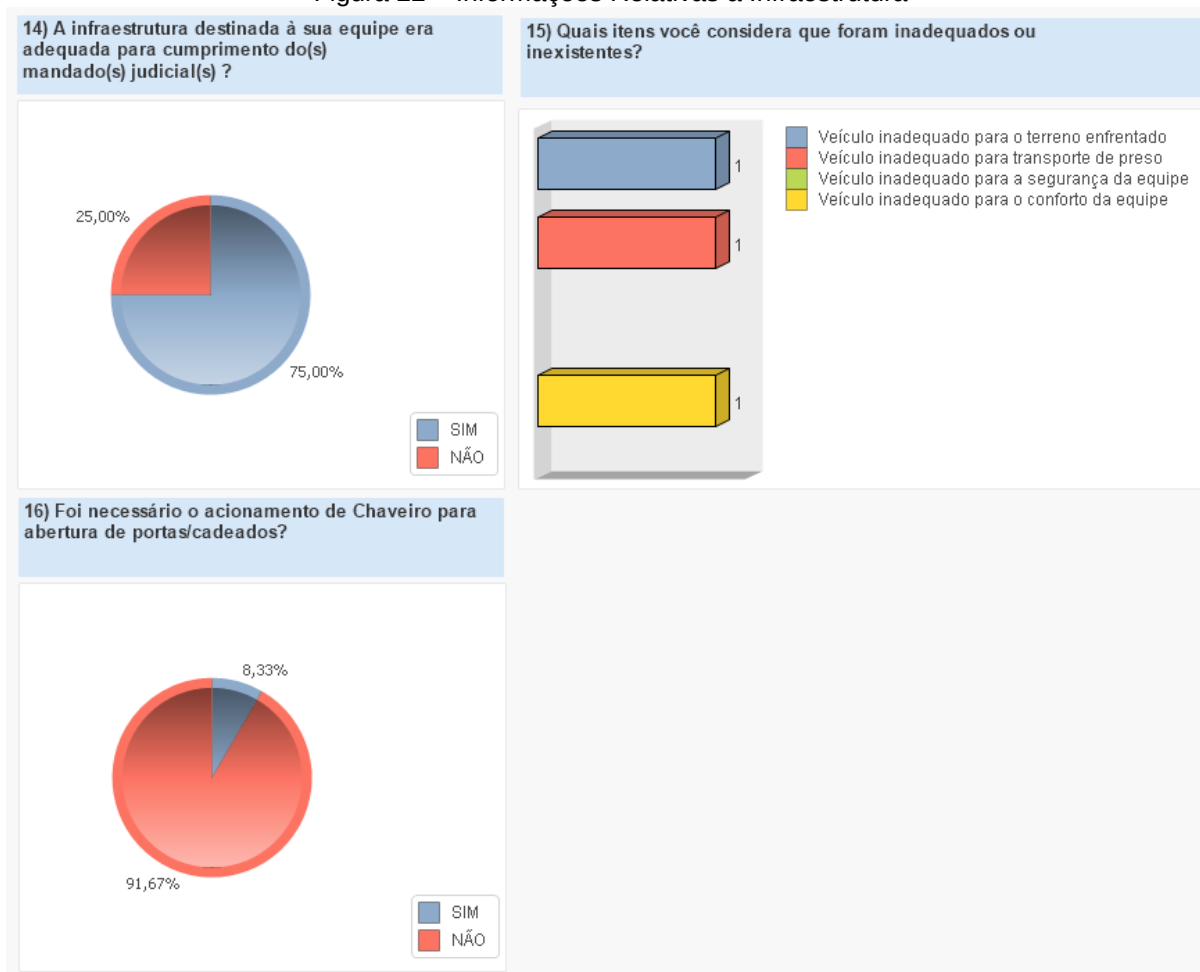
Figura 21 – Informações Relativas ao Cumprimento de Mandados Judiciais



Fonte: O autor (2019)

- Infraestrutura

Figura 22 – Informações Relativas a Infraestrutura



Fonte: O autor (2019)

Os resultados obtidos e as informações contidas nos gráficos gerados pela ferramenta de BI foram apresentados à equipe de gestão da Polícia Federal no Estado do Tocantins, como forma de validação do modelo proposto.

A resposta da equipe de gestão frente aos resultados apresentados foi de elogios à iniciativa bem como de surpresa e satisfação com as informações trazidas ao conhecimento destes, visto que, poderão, em operações policiais futuras, realizar algumas mudanças (tomar decisões) no sentido de minimizar as falhas explicitadas pelos policiais e assim proporcionar maior qualidade e no cumprimento dos mandados judiciais.

Ao mesmo tempo foi possível identificar alguns pontos que podem vir a gerar falhas de segurança para os policiais durante a deflagração das OP, como itens faltantes na pasta de alvo e ficha de alvo, veículos inadequados para o transporte de preso, terreno enfrentado ou para o conforto dos policiais. Desta

forma, haverá também decisões tomadas para mitigar possíveis falhas de segurança aos policiais envolvidos.

Durante a apresentação à equipe de gestão, algumas sugestões foram destacadas, sendo estas melhor esclarecidas no item 5.1, referente a sugestões de trabalhos futuros.

4.8.2 Apoio à Tomada de Decisão em Operações Policiais

Ao analisar as figuras 19 a 22, com as respostas advindas do Modelo de Gestão do Conhecimento aplicado no contexto das operações policiais no Estado do Tocantins, pode-se identificar em que situações a gestão pode interceder para que os problemas identificados não voltem a ocorrer, quais ações devem ser implementadas para minimizar estas ocorrências ou para mitigar a possibilidade de falhas.

Com relação ao briefing das operações, a análise da figura correspondente à pergunta 1 indica que 25% dos Policiais Federais recrutados para as OP não participaram do briefing das operações. Esta informação sinaliza a possibilidade de ocorrência de falhas no momento do cumprimento dos mandados judiciais, visto que o Policial não teve acesso ao conhecimento necessário para o cumprimento das suas atividades enquanto membro de equipe, ou ainda proporcionar falha de segurança de toda a equipe de policiais por ocasião da ausência, visto que é neste momento que o Policial toma conhecimento da organização criminosa que está sendo investigada, a periculosidade desta, qual ou quais mandados judiciais serão cumpridos pela equipe.

Já a figura correspondente à segunda pergunta indica à gestão que, daqueles que estavam presentes ao briefing das OP, aproximadamente 11% consideram que as informações prestadas durante o briefing não foram suficientes para esclarecimento das atividades que seriam executadas por sua equipe. Em conjunto com o gráfico da pergunta de número 3, é possível identificar qual ou quais pontos necessitam de melhor explanação durante o briefing para satisfazer aqueles 11% dos Policiais que consideraram ser insuficientes as informações prestadas. Além destes, o gráfico relativo à pergunta 4 indica se o horário do briefing foi considerado adequado ou não, possibilitando a alteração de horário em caso de necessidade.

Com relação à pasta do alvo, as figuras correspondentes às questões 5, 6, 7 e 8 proporcionam conhecer se havia ficha de alvo nas pastas e quais itens destas fichas não se encontravam presentes, dificultando assim o trabalho das equipes para o cumprimento dos mandados judiciais. A indicação destes itens faltantes permite à gestão tomar decisões no sentido de indicar à equipe de investigação que se faça um melhor trabalho na individualização de cada alvo e exposição de todas as informações pertinentes para localizá-lo da maneira mais fácil e que proporcione menor risco à segurança das equipes.

As figuras relativas às questões 9 e 10 indicam quais documentos ou materiais fizeram falta às equipes para o cumprimento das medidas judiciais, podendo resultar em necessidade de improvisações desnecessárias, que podem até, no pior dos casos, levar a risco de segurança à equipe de policiais. Desta forma, a gestão pode sinalizar à equipe de planejamento da deflagração de operações um maior cuidado na confecção das pastas de alvo, de modo a não faltar qualquer documento ou material.

Com relação ao cumprimento dos mandados judiciais, a figura correspondente à pergunta 11 permite conhecer, na visão do Policial, se ele considera que a quantidade de membros da equipe foi suficiente ou adequada para o cumprimento das atividades propostas à equipe. Esta informação proporciona aos gestores, dentro do possível, um melhor dimensionamento das equipes, para que as atividades ofereçam menor risco possível aos policiais, aos investigados ou a terceiros que se encontrem nos locais de cumprimento dos mandados.

As figuras relativas às perguntas 12 e 13 proporcionam conhecer a porcentagem de cumprimento dos mandados judiciais e quais os motivos para o não cumprimento destes. Diante destes números a gestão terá a possibilidade de ajustar trabalhos realizados ainda na fase sigilosa da investigação na identificação da localização correta do alvo (quando possível) para o momento do cumprimento dos mandados judiciais, evitando o descumprimento de qualquer deles, que certamente trará prejuízo às investigações.

Com relação à infraestrutura disponibilizada às equipes policiais para o cumprimento das medidas judiciais, as figuras relativas às perguntas 14 e 15 indicam à gestão qual a proporção de Policiais que entenderam que a infraestrutura fornecida foi inadequada e quais itens estes mesmos Policiais consideraram para chegar a esta conclusão. Desta forma, a gestão, se assim entender, pode tomar

providências no sentido de proporcionar melhorias na infraestrutura ofertada aos profissionais para o cumprimento das suas atividades no contexto da deflagração de operações policiais.

A figura correspondente à pergunta 16 indica qual a necessidade de acionamento de chaveiro profissional para abertura de portas ou cadeados que impeçam as equipes de cumprir suas atividades. Conhecendo esta informação, a gestão pode indicar à equipe de planejamento que proceda a busca de identificação de contato de chaveiro profissional nas cidades onde as equipes atuarão para acionamento em caso de necessidade, proporcionando maior rapidez e efetividade do trabalho dos policiais.

Apesar do que foi demonstrado nas figuras 19 a 22, cabe destacar que as informações contidas nestes se referem a apenas 2 operações policiais executadas no Estado do Tocantins, com a participação de Policiais Federais lotados apenas na Superintendência da Polícia Federal no Estado do Tocantins. Mas a proposta do Modelo de estudo nesta pesquisa tem o potencial de proporcionar coleta de dados de todas as OP em todas as unidades da PF no Brasil, e com a participação de todos os Policiais Federais que são recrutados a participarem das mais diversas OP em todo o país.

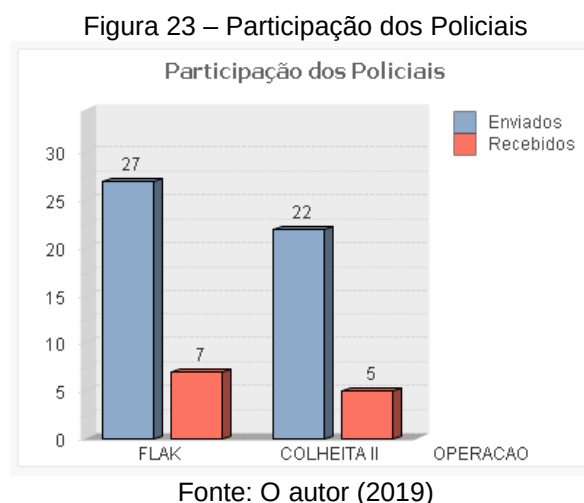
Desta forma, o modelo propõe a identificação de informações relativas à deflagração de OP da Polícia Federal como um todo, e possibilita a comparação entre as operações deflagradas nos Estados, entre unidades dentro dos Estados, ou, adentrando mais na especificidade de cada unidade (Superintendências Regionais), a comparação entre as operações policiais deflagradas pelos setores (delegacias) da mesma unidade.

Percebe-se, portanto, que, com relação ao assunto estudado, o modelo proposto pretende fornecer apoio à tomada de decisões da gestão do órgão, seja ela no âmbito das Superintendências Regionais, seja no âmbito da Diretoria de Combate ao Crime Organizado (DICOR), seja da Direção Geral da Polícia Federal.

4.8.3 Implantação do Modelo de Gestão do Conhecimento

No período em que houve a aplicação do protótipo do Sistema de Gestão de Conhecimento através do envio do link do Formulário de Gestão de Conhecimento aos Policiais Federais integrantes de equipes em deflagrações de operações policiais no âmbito da SR/TO, foi percebida pelo pesquisador uma baixa

participação por parte dos Policiais Federais, de aproximadamente 24%, conforme ilustra a imagem abaixo (Figura 23).



O fato da baixa adesão dos Policiais a participarem decorre da falta de qualquer normatização interna que torne obrigatório o compartilhamento de informações relativas à deflagração de operações policiais na Polícia Federal.

Desta forma, o pesquisador sugere à gestão da Polícia Federal a alteração ou criação de Instrução Normativa que determine o preenchimento do Formulário de Gestão do Conhecimento após o encerramento da deflagração de operações policiais.

Como sugestão, o pesquisador indica que o Formulário de Gestão de Conhecimento seja integrado ao sistema SIGEPOL, e ainda que, o Relatório de Missão Policial (RMP) seja confeccionado quando todos os Policiais integrantes da Ordem de Missão Policial (OMP) respondam ao Formulário.

Outra possibilidade é integrar o Modelo de Gestão do Conhecimento proposto nesta pesquisa ao sistema PALAS (sistema utilizado na PF para registro de informações da fase sigilosa das investigações), possibilitando a memória de informações relativas tanto das investigações e à deflagração destas.

Quanto ao Sistema de Gestão de Conhecimento, este é de fácil implementação e de custo reduzido, visto que se utilizou de ferramentas gratuitas para desenvolvimento (ReactJS e JSON) e disponibilização de acesso aos Policiais Federais (NodeJS). Da mesma forma, a ferramenta de Business Intelligence utilizada (Qlickview) tem sua versão gratuita, que satisfaz perfeitamente ao propósito da pesquisa e da apresentação dos resultados obtidos.

Porém, quanto ao gerenciamento das informações coletadas após a utilização do Sistema de Gestão do Conhecimento, haverá a necessidade do envolvimento de servidores da Polícia Federal para treinamento no uso das ferramentas propostas por este estudo, análise das informações e transmissão destas à gestão do órgão, de modo a possibilitar a tomada de decisões no sentido da criação ou atualização de procedimentos, representando custos, que não há como este estudo mensurar, visto que dependerá de como o modelo proposto será implantado.

5 CONCLUSÕES

A Polícia Federal ainda caminha no sentido da implementação da cultura do compartilhamento de conhecimento. Percebe-se o crescimento do grau de importância que a gestão do órgão vem dispondo para a gestão do conhecimento como apoio à tomada de decisões dos gestores, vide a criação, em 05/07/2019, do Comitê de Gestão do Conhecimento, que tem por função aplicar a gestão do conhecimento nos níveis estratégico, tático e operacional da Polícia Federal.

Neste sentido, ao final desta pesquisa foi possível confirmar que o modelo proposto pode ser aplicado à realidade vivenciada pela PF com relação à deflagração de operações policiais no que tange o levantamento de informações relevantes vivenciadas pelos Policiais Federais nas atividades envolvidas para o cumprimento dos mandados judiciais.

A implementação do modelo proposto possibilitou identificar pontos dos quais os Policiais Federais consideram como suficientes ou inadequados em todo o processo que envolve a deflagração de OP, proporcionando à gestão do órgão o conhecimento e aprendizado, através dos erros e acertos, objetivando a busca da melhoria contínua dos seus processos, normativos e práticas (GLA).

Outra especificidade da pesquisa é oferecer à gestão do órgão informações mais precisas a respeito da percepção dos Policiais Federais acerca de diversas particularidades da deflagração de uma Operação Policial, relativas ao briefing, à pasta de alvo, ao cumprimento das medidas judiciais e à infraestrutura, fornecendo à gestão mais uma ferramenta para apoio à tomada de decisões relacionadas ao tema pesquisado.

Por outro lado, a adesão dos Policiais Federais ao compartilhamento de informações foi vista como uma dificuldade a ser vencida e uma limitação à pesquisa realizada. Para que o modelo proposto por esta pesquisa apoie as decisões relativas às OP, é preciso o engajamento dos Policiais Federais no preenchimento do formulário de gestão do conhecimento após cada Operação, garantindo números expressivos diante da quantidade de operações policiais executadas.

Como forma de estimular a adesão, a gestão do órgão deverá adotar campanhas internas de conscientização do efetivo policial para que ao longo do

tempo um maior número de policiais passe a colaborar e fornecer seu ponto de vista a respeito da deflagração de OP.

O convencimento dos Policiais perpassa pelo sentido de que o compartilhamento de informações resultará em melhoria dos processos a serem implementados nas próximas OP das quais os Policiais participarão, revertendo para si próprio as benesses como maior segurança, menor exposição a riscos e precisão das atividades desenvolvidas.

Apesar do exposto anteriormente, este estudo representa inovação para a gestão da Polícia Federal, visto que apresenta um modelo até então inexistente para explorar informações até então desconhecidas, que possibilitarão a criação de novos processos ou de melhorias para os processos já existentes, melhorando assim a qualidade das ações desenvolvidas relacionadas à deflagração de operações policiais.

Enfim, a implementação de processos voltados para a gestão do conhecimento trará à Polícia Federal a obtenção de informações até então inacessíveis, e estas, por sua vez, proporcionarão uma melhor tomada de decisões por parte da gestão do órgão, que por sua vez resultarão na melhoria contínua dos processos e atividades desempenhadas pelos Policiais Federais em operações policiais deflagradas em todo o país, contribuindo para que a PF cumpra sua missão de manter a lei e a ordem e preservação do estado democrático de direito e assim promovendo com isso maior responsabilidade no uso de dinheiro público, apoio ao desenvolvimento nacional, a defesa da cidadania e o fortalecimento do setor público, tendo como beneficiário final toda a sociedade brasileira.

5.1 Sugestões de Trabalhos Futuros

Esta pesquisa é uma primeira iniciativa de solução para o problema estudado e não se encerra nela mesma. Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, foram identificadas potenciais aplicações para o Modelo apresentado em outros segmentos da PF.

Seguindo a mesma metodologia utilizada na pesquisa, com a intensificação do uso da proposta, espera-se a identificação de outros questionamentos que possam ser realizados com vista a captar com maior precisão o conhecimento dos Policiais Federais, possibilitando, portanto, a atualização do Formulário de Gestão do Conhecimento, com o ajuste das perguntas e respostas já

presentes, acréscimo de novos blocos de perguntas, atualização das perguntas existentes, ou ainda a supressão de algum questionamento considerado, após o aprimoramento das práticas envolvidas nas OP, desnecessário. Desta forma este será um instrumento de aprendizado organizacional.

Após a apresentação do modelo proposto à equipe de gestão da Polícia Federal no Estado do Tocantins, seguindo a linha de coletar informações dos policiais após a deflagração de operações policiais, sugeriu-se a criação de um espaço para sugestões de boas práticas ou ideias dos próprios policiais para melhoria dos processos que envolvem a deflagração de OP.

Demonstrou-se então, que o modelo já possui espaço para abarcar tal sugestão, através de respostas abertas em determinadas perguntas do formulário de gestão do conhecimento (3, 8, 10, 13, 15) e ainda um campo texto livre para sugestões e críticas, restando, portanto, explorar melhor esta possibilidade, com a análise das informações ali contidas, que também proporcionarão apoio à tomada de decisões no âmbito da deflagração de Operações Policiais.

Pode-se ainda implementar outras funcionalidades ao Sistema de Gestão do Conhecimento, como: identificação do Policial, possibilidade de uso de aplicativo em aparelho móvel e utilização de QR-CODE para acesso ao Sistema de Gestão do Conhecimento.

O Modelo de Gestão do Conhecimento proposto, com algumas adaptações, poderá ser aplicado em outras temáticas além da deflagração de operações policiais, possibilitando assim a tomada de decisões embasadas em informações, evitando a tomada de decisões utilizando-se apenas da subjetividade do tomador de decisões.

REFERÊNCIAS

- AGUNE, Roberto. et al. **Dá pra fazer - gestão do conhecimento e inovação no setor público**. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.
- ALAVI, Maryam. LEIDNER, Dorothy. **Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits**. Communication of the Association for Information Systems. v.1, 1-28 p. 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.00107>. Acesso em: 10 jan 2019.
- _____, **Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues**. Management Information Systems Quarterly, v. 25, n. 1, 107-136 p. 2001. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2307/3250961>. Acesso em: 15 jan 2019.
- ALMEIDA, Adiel Teixeira de. **Processo de decisão nas organizações: construindo modelos de decisão multicritério**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond de. **Gestão de Conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BAUER, Martin., GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Um manual prático. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BRASIL. Ministério Do Planejamento (MPOG) – **Painel Estatístico de Pessoal – PEP** — Disponível em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br>. Acesso em 30 jul 2018.
- CHOO, Chun. Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 1. ed. São Paulo: Senac, 2003.
- DAMASCENO, José Benedito. CHAVES, Marcirio Silveira. Explorando o uso do modelo target: a gestão de lições aprendidas na área de projetos em uma instituição governamental de segurança pública. **Revista Alcance**, v. 24, n. 1, 147–160 p. 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10923/10331>. Acesso em: 20 fev 2019.
- DAVENPORT, Thomas. PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 11. ed. São Paulo: Campus, 2003.
- DOANE, David. P. SEWARD, Lori. E. **Estatística aplicada à administração e economia**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- VERONESE, Giuliana Santos. Métodos para captura de lições aprendidas: em direção a melhoria continua na gestão de projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 5, n. 1, jan/abr. 2014.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed, São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed, São Paulo: Atlas, 2008.

LUEN, Tan Woei. AL-HAWAMDEH, Suliman. Knowledge management in the public sector: principles and practices in police work. **Journal of Information Science**, v. 27, n. 5, 311-318 p. 2001. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/016555150102700502>. Acesso em: 15 mar 2019.

MORETTIN, Pedro Alberto, BUSSAB, Wilton de Oliveira, **Estatística Básica**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

POLANYI, Michael. **Personal Knowledge – Towards a Post-critical Philosophy**. 1. ed. Londres: The University of Chicago Press, 1958.

ROSA, Débora Virginio. et. al. Target: A Collaborative Model based on Social Media to Support the Management of Lessons Learned in Projects. **International Journal of Managing Projects in Business**, v.9, n. 3, 1-30 p, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2015-0120>. Acesso em: 05 abr 2019.

SEBA, Ibrahim. ROWLEY, Jennifer. Knowledge management in UK police forces. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, 611-626 p, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673271011059554>. Acesso em: 05 abr 2019.

SEBA, Ibrahim., ROWLEY, Jeniffer., DELBRIDGE, Rachel. Insights into Knowledge Sharing in the Dubai Police Force. **Proceedings of the European Conference on Knowledge Management**. v. 2, p. 814-821, 2013.

TAKEUCHI, Hirotaka. NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2008.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando Conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2001.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VIEIRA, Sônia. **Como elaborar questionários**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WILLIAMS, Terry., How do organizations learn lessons from projects - and do they?. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 55, n. 2, maio. 2008.

WINTER, Roberto Antônio. **Gestão de lições aprendidas em projetos de tecnologia da informação - avaliação de um modelo suportado por tecnologias colaborativas 2.0**. 2016. Tese (Mestrado em Administração) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/1491>. Acesso em: 27 mar 2019.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS GRUPOS

Questionário - GRUPO 1 e GRUPO 2

ENTREVISTADO – GRUPO 1 e GRUPO 2

NOME:	
MATRÍCULA:	
CARGO ATUAL:	
LOTAÇÕES ANTERIORES:	
TEMPO NO DPF:	
DATA DA ENTREVISTA:	
DURAÇÃO:	

- 1) TEM CONHECIMENTO DE ALGUMA INICIATIVA NA POLÍCIA FEDERAL DE REGISTRO DE INFORMAÇÕES A RESPEITO DA DEFLAGRAÇÃO DE OPERAÇÕES POLICIAIS? SE HOVER, COMO SE DAVA ESSE REGISTRO?

- 2) CASO VENHA A EXISTIR UM SISTEMA EM QUE SE POSSA CONSULTAR INFORMAÇÕES A RESPEITO DE DEFLAGRAÇÃO DE OPERAÇÕES POLICIAIS ANTERIORES À SUA CHEGADA, QUAIS INFORMAÇÕES CONSIDERA INTERESSANTES DE SEREM DISPOSTAS NESTE SISTEMA? (EXPLORAR AS RESPOSTAS)

- 3) OUTRAS INFORMAÇÕES JULGADAS ÚTEIS.

Questionário - GRUPO 3

ENTREVISTADO – GRUPO 3

NOME:	
MATRÍCULA:	
CARGO:	
LOTAÇÃO ATUAL:	
LOTAÇÕES ANTERIORES:	
TEMPO NO DPF:	
DATA DA ENTREVISTA:	
DURAÇÃO:	

- 1) TEM CONHECIMENTO DE ALGUMA INICIATIVA NA POLÍCIA FEDERAL DE REGISTRO DE INFORMAÇÕES A RESPEITO DA DEFLAGRAÇÃO DE OPERAÇÕES POLICIAIS? SE HOVER, COMO SE DAVA ESSE REGISTRO?

- 2) NAS UNIDADES QUE VOCÊ TRABALHOU EXISTIA DEBRIEFING DE OPERAÇÕES POLICIAIS? (SE SIM, COMO OCORRIAM)

- 3) QUAIS AS PRINCIPAIS FALHAS QUE VOCÊ PODE DESTACAR QUANDO PARTICIPA DE DEFLAGRAÇÃO DE OPERAÇÕES POLICIAIS AO COMPOR EQUIPES PARA CUMPRIMENTO DE MANDADOS JUDICIAIS?

- 4) NAS DEFLAGRAÇÕES DE OPERAÇÕES POLICIAIS DAS QUAIS PARTICIPOU, JÁ OCORREU DE TER QUE UTILIZAR VIATURAS (OU EQUIPAMENTOS), POR EXEMPLO, INADEQUADAS AO TRABALHO QUE IRIA EXECUTAR? (EXPLORAR A RESPOSTA PARA IDENTIFICAÇÃO DE OUTRAS INTERCORRÊNCIAS NESTE SENTIDO)

- 5) O QUE CONSIDERA INTERESSANTE DE REGISTRO APÓS A DEFLAGRAÇÃO DE OPERAÇÕES POLICIAIS NA SUA VISÃO COMO EXECUTOR DE MANDADOS JUDICIAIS?

APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

DEBRIEFING DE OPERAÇÕES

Operação: NOME DA OPERAÇÃO
DELEGACIA RESPONSÁVEL

BRIEFING

1) Você participou do briefing da Operação ?

☒ SIM ☐ NÃO

2) Em caso positivo (SIM), as informações prestadas no briefing da Operação foram suficientes para esclarecimento das atividades que seriam executadas?

☒ SIM ☐ NÃO

3) Em caso negativo (NÃO), quais destas opções deveriam ser melhor esclarecidas? (Marque quantas informações forem necessárias)

- ☐ Assunto ou Temática da Operação
- ☐ Organização criminosa a ser combatida
- ☐ Grau de periculosidade da organização criminosa
- ☐ Objetos a serem apreendidos

Outros:

4) Você considera o horário de realização do briefing desta operação adequado ?

☒ SIM ☐ NÃO

PASTA DE ALVO

5) Na pasta do alvo havia FICHA DO ALVO disponível ?

☒ SIM ☐ NÃO

6) Em caso positivo (SIM) na questão 5, a FICHA DO ALVO NÃO continha as seguintes informações:
(Marque quantas opções forem necessárias)

- | | |
|---|--|
| ☐ Nome | ☐ Antecedentes Criminais |
| ☐ CPF | ☐ Veículos |
| ☐ Filiação | ☐ Foto do endereço da diligência |
| ☐ Endereço da diligência | ☐ Mapa do endereço da diligência |
| ☐ Contatos do Alvo | ☐ Coordenadas geográficas |
| | ☐ Não tive acesso à Ficha do Alvo |

7) Foi possível localizar o endereço da diligência com facilidade ?

☒ SIM ☐ NÃO

8) Em caso negativo (NÃO), o que mais fez falta para localização do endereço da diligência ?
(Marque quantas informações forem necessárias)

- ☐ Fotos do endereço da diligência
- ☐ Mapa do endereço da diligência
- ☐ Pontos de referência
- ☐ Coordenadas geográficas

Outros:

9) Quais destes documentos fizeram falta na PASTA DO ALVO ?
(Marque quantas opções forem necessárias)

- | | |
|---|--|
| ☐ Ficha do Alvo | ☐ Mandados Judiciais (MBA / MPT / MPP) |
| ☐ Consentimento de Busca | ☐ Quesitação |
| ☐ Certidão de Testemunha | ☐ Dicas de Busca |

☐ Decisão Judicial

☐ Malote

☐ Não tive acesso à Pasta de Alvo

10) Quais destes materiais fizeram falta na PASTA DO ALVO ?
(Marque quantas opções forem necessárias)

☐ Luvas

☐ Material de Escritório

☐ Chave de fenda / Philips / Alicates

☐ Contato do Chaveiro

☐ Etiqueta

Outros:

CUMPRIMENTO DAS MEDIDAS JUDICIAIS

11) Você considera que a quantidade de membros na equipe era suficiente para as atividades que cumpriram ?

☒ SIM ☐ NÃO

12) Foi possível cumprir as medidas judiciais destinadas à sua equipe ?

☒ SIM ☐ NÃO

13) Em caso negativo (NÃO), quais foram os motivos do não cumprimento das medidas judiciais ?
(Marque quantas opções forem necessárias)

☐ Alvo não residia no endereço da diligência

☐ Alvo não estava presente no endereço da diligência

☐ Endereço não localizado

☐ Endereço divergente do endereço indicado no mandado judicial / ficha de alvo

Outros:

INFRAESTRUTURA PARA CUMPRIMENTO DOS MANDADOS

14) A infraestrutura destinada à sua equipe era adequada para cumprimento do(s) mandado(s) judicial(s) ?

☒ SIM ☐ NÃO

15) Em caso negativo (NÃO), quais itens você considera que foram inadequados ou inexistentes?

(Marque quantas opções forem necessárias)

- ☐ Veículo inadequado para o terreno enfrentado
- ☐ Veículo inadequado para transporte de preso
- ☐ Veículo inadequado para a segurança da equipe
- ☐ Veículo inadequado para o conforto da equipe

Outros:

16) Foi necessário o acionamento de Chaveiro para abertura de portas/cadeados?

☒ SIM ☐ NÃO

Outras informações dignas de registro a respeito da Deflagração da Operação Policial na sua opinião ou a respeito do formulário de debriefing (críticas/sugestões):
