



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

PAULO HENRIQUE FERRAZ LIMA

**MODELO DE DECISÃO MULTICRITÉRIO PARA CLASSIFICAÇÃO E GESTÃO
DE OPERAÇÕES POLICIAIS NO ÂMBITO DA POLÍCIA FEDERAL BRASILEIRA**

Recife

2019

PAULO HENRIQUE FERRAZ LIMA

**MODELO DE DECISÃO MULTICRITÉRIO PARA CLASSIFICAÇÃO E GESTÃO
DE OPERAÇÕES POLICIAIS NO ÂMBITO DA POLÍCIA FEDERAL BRASILEIRA**

Dissertação de Mestrado Profissional apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção, Centro de Tecnologia e Geociências da Universidade Federal de Pernambuco como parte dos requisitos parciais para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Pesquisa Operacional.

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Hazin Alencar.

Recife
2019

Catálogo na fonte
Bibliotecário Gabriel Luz, CRB-4 / 2222

- L732m Lima, Paulo Henrique Ferraz.
Modelo de decisão multicritério para classificação e gestão de operações policiais no âmbito da Polícia Federal brasileira / Paulo Henrique Ferraz Lima – Recife, 2019.
64 f.: figs., tabs., abrev. e siglas.
- Orientadora: Profa. Dra. Luciana Hazin Alencar.
Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-graduação Profissional em Engenharia de Produção, 2019.
Inclui referências.
1. Engenharia de Produção. 2. Polícia Federal. 3. Operações policiais. 4. Decisão multicritério. 5. Classificação de operações. I. Alencar, Luciana Hazin (Orientadora). II. Título.

UFPE

658.5 CDD (22. ed.)

BCTG / 2020-75

PAULO HENRIQUE FERRAZ LIMA

**MODELO DE DECISÃO MULTICRITÉRIO PARA CLASSIFICAÇÃO E GESTÃO
DE OPERAÇÕES POLICIAIS NO ÂMBITO DA POLÍCIA FEDERAL BRASILEIRA**

Dissertação de Mestrado Profissional apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção, Centro de Tecnologia e Geociências da Universidade Federal de Pernambuco como parte dos requisitos parciais para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Aprovada em: 16/12/2019.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Luciana Hazin Alencar (Orientadora)

Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Caroline Maria de Miranda Mota (Examinadora Interna)

Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Marcele Elisa Fontana (Examinadora Externa)

Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTO

A presente dissertação de mestrado não poderia ter obtido o excelente resultado sem a importante contribuição e apoio de diversas pessoas que me acompanharam durante toda jornada.

Em primeiro lugar, não posso deixar de agradecer a minha mãe por todo o apoio logístico imprescindível na primeira semana de aula, bem como nos demais períodos em que estive realizando as atividades mensais em Recife/PE, devendo também estender esse agradecimento ao meu pai que a ajudou nesse período.

Desejo igualmente agradecer a minha amada esposa pelo carinho, aconselhamento e acompanhamento, atuando de forma incansável em nossa casa para que eu pudesse me ausentar para assistir as aulas e realizar as demais atividades.

A todos os meus colegas do Mestrado em Engenharia de Produção, especialmente aos amigos Breno Moraes, Carlos Alberto e Madson Henrique, cujo apoio e amizade estiveram presentes em todos os momentos.

Agradeço também a minha orientadora, Professora Doutora Luciana Hazin, pelo apoio, paciência e empenho com que sempre me orientou, facilitando sobremaneira a execução das atividades mais árduas e contribuindo de forma direta para um resultado de excelência, não me deixando desmotivar em nenhum momento.

Agradeço de forma extensiva a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFPE por todo empenho e dedicação que tiveram por nós durante as aulas, seminários e outras atividades.

À Polícia Federal pela realização do convênio junto à Universidade Federal de Pernambuco tornando esse mestrado profissional viável e acreditando na minha capacidade de desenvolvimento de um trabalho relevante para o engrandecimento da Instituição.

Por último, quero agradecer à Deus por toda força e coragem que me proporcionou ao longo do curso, mantendo-me sempre vigilante e motivado em busca da realização de um do sonho.

RESUMO

A Polícia Federal é um órgão pertencente ao Poder Executivo Federal e é o responsável por exercer as atividades de Polícia Judiciária da União e em razão desse fato dá cumprimento diariamente a diversas medidas cautelares de prisão e busca e apreensão, bem como intervém em ações criminosas em andamento evitando que as mesmas se consumem. Essas atuações policiais são conceituadas como operações policiais, tendo esse número de operações apresentado um crescente nos últimos anos. O presente estudo tem o objetivo de realizar a classificação das operações policiais da Polícia Federal na seara da Delegacia de Crimes contra o Patrimônio e Tráfico de Armas (DELEPAT) através de um método de decisão multicritério para classificação, para a partir dessa classificação definir de forma mais objetiva quanto ao recrutamento de policiais federais e de outras forças policiais para o cumprimento dos mandados judiciais ou para a intervenção policial durante a execução do crime. Essa atividade contribuirá de forma significativa na gestão e planejamento de operações policiais em todo o país, haja vista o melhor dimensionamento da força policial a ser empregada durante a execução de atividades operacionais. Como impacto relevante é possível destacar a sua importante contribuição na área de pesquisa, já que é proposta a utilização da Decisão Multicritério para a classificação de operações policiais no âmbito da Polícia Federal, proporcionando o fortalecimento do setor público, bem como ocasionando um impacto relevante na qualidade de vida dos envolvidos e diminuição dos riscos operacionais dos servidores policiais e administrativos que participarão da execução das operações policiais. Ademais, é interessante destacar também o impacto social com o estudo, haja vista o oferecimento para a sociedade de atuações da Polícia Federal por intermédio de operações policiais com maior qualidade e policiais mais qualificados na execução das atividades, além do forte impacto econômico com o melhor aproveitamento do quantitativo da força policial disponível. Como resultado foi possível analisar 10 (dez) operações policiais do âmbito da DELEPAT e classificá-las em 04 (quatro) classes distintas, sendo elas: muito alto, alto, médio e baixo. Após a classificação das operações foi possível definir o melhor efetivo a ser empregado em cada uma das situações, contribuindo sobremaneira no planejamento das operações policiais.

Palavras-chave: Polícia Federal. Operações policiais. Decisão multicritério. Classificação de operações.

ABSTRACT

The Federal Police is a body belonging to the Federal Executive Force and is responsible for carrying out the activities of the Union Judicial Police and as a result of this fact daily complies with various precautionary measures of arrest and search and seizure, as well as intervenes in criminal actions in keeping them from being consumed. These police operations are conceptualized as police operations, and this number of operations has increased in recent years. This study aims to classify police operations of the Federal Police in the area of the Crime Against Heritage and Arms Trafficking Police Station (DELEPAT) by means of a multi-criteria decision method for classification, so as to define such classification more objective in recruiting Federal Police and other police forces to comply with court orders or for police intervention during the execution of the crime. This activity will contribute significantly to the management and planning of police operations throughout the country, given the better size of the police force to be employed during the execution of operational activities. As a relevant impact it is possible to highlight the important contribution in the area of scientific research, since it will be studied the possibility of using Multicriteria Decision models for the classification of police operations within the Federal Police, allowing the advance in scientific research in this area and providing strengthening the public sector, as well as a relevant impact on the quality of life of those involved and reducing the operational risks of the police and administrative staff who will participate in the execution of police operations. In addition, it is also interesting to highlight the social impact of the study, given that the Federal Police acts through higher quality police operations and more qualified police officers in the execution of their activities, in addition to the strong economic impact with the best performance, taking advantage of the amount of available police force. As a result, it was possible to analyze 10 (ten) police operations within the scope of DELEPAT and classify them into 04 (four) distinct classes, namely: very high, high, medium and low. After the classification of operations, it was possible to define the best staff to be employed in each of the situations, greatly contributing to the planning of police operations.

Keywords: Federal Police. Police operations. Multicriteria decision. Operation classification.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Procedimento para resolução de um problema de decisão	16
Figura 2 – Organograma do Ministério da Justiça e Segurança Pública	18
Figura 3 – Organograma da Polícia Federal – unidades centrais	20
Figura 4 – Organograma da Polícia Federal – DICOR	20
Figura 5 – Organograma da Polícia Federal – CGPRE	21
Figura 6 – Organograma da Polícia Federal – unidades descentralizadas	22
Figura 7 – Organograma da Polícia Federal – DRCOR	23
Figura 8 – Níveis de decisão e tipo de planejamento	28
Figura 9 – Fases do planejamento operacional	29
Figura 10 – Evolução do planejamento operacional na Polícia Federal	30
Figura 11 – Número de operações realizadas pela Polícia Federal (2003-2016)	32
Figura 12 – Modelo de decisão multicritério para classificação de operações policiais	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Escala de avaliação para o critério Cr ₁ – tipo de crime	48
Tabela 2 – Escala de avaliação para o critério Cr ₂ – atuação policial	49
Tabela 3 – Escala de avaliação para o critério Cr ₃ – local da ação policial	50
Tabela 4 – Escala de avaliação para o critério Cr ₄ – grau de periculosidade dos investigados	50
Tabela 5 – Escala de avaliação para o critério Cr ₅ – apreensões.....	51
Tabela 6 – Operações policiais a serem classificadas	52
Tabela 7 – Matriz de avaliação das operações policiais	54
Tabela 8 – Classificação das operações segundo PROMSORT.....	55
Tabela 9 – Classes e diretrizes.....	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANP	Academia Nacional de Polícia
COGER	Corregedoria-Geral da Polícia Federal
DELEPAT	Delegacia de Repressão a Crimes contra o Patrimônio e Tráfico de Armas
DG	Diretoria Geral da Polícia Federal
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoal da Polícia Federal
DICOR	Diretoria de Combate ao Crime Organizado da Polícia Federal
DIP	Diretoria de Inteligência Policial da Polícia Federal
DITEC	Diretoria Técnica e Científica da Polícia Federal
DIREX	Diretoria Executiva da Polícia Federal
DTI	Diretoria de Tecnologia e Informação da Polícia Federal
DLOG	Diretoria de Administração e Logística da Polícia Federal
DPF	Delegacia de Polícia Federal
DRCOR	Delegado Regional de Combate ao Crime Organizado
DREX	Delegado Regional Executivo
INI	Instituto Nacional de Identificação
MJ	Ministério da Justiça
MSP	Ministério da Segurança Pública
PF	Polícia Federal
PPF	Papiloscopista Policial Federal
SR	Superintendência Regional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	JUSTIFICATIVA.....	13
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos específicos	14
1.3	METODOLOGIA	15
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	16
2	A POLÍCIA FEDERAL	18
2.1	DAS INVESTIGAÇÕES NO ÂMBITO DA POLÍCIA FEDERAL	23
2.1.1	Das investigações das DELEPAT's	25
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	28
3.1	PLANEJAMENTO OPERACIONAL	28
3.1.1	Fases do planejamento operacional	29
3.1.1.1	Fase sigilosa ou investigativa.....	31
3.1.1.2	Fase ostensiva	32
3.1.1.3	Fase conclusiva	34
3.2	DECISÃO MULTICRITÉRIO	35
3.3	ESTUDOS ENVOLVENDO SEGURANÇA PÚBLICA	39
3.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTE CAPÍTULO	42
4	PROPOSTA DE MODELO PARA CLASSIFICAÇÃO DE OPERAÇÕES POLICIAIS DA DELEPAT	43
4.1	MODELO PARA CLASSIFICAÇÃO DE OPERAÇÕES POLICIAIS DA DELEPAT	44
4.1.1	Estruturação do Problema	45
4.1.2	Construção do modelo	53
4.1.3	Análise dos Resultados	55
4.2	CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTE CAPÍTULO	57
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS....	59
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
5.2	CONTRIBUIÇÃO PARA A INSTITUIÇÃO	61
5.3	LIMITAÇÕES E DIFICULDADES ENCONTRADAS	61
5.4	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	62

REFERÊNCIAS	63
--------------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um país sul-americano que se encontra em desenvolvimento, porém possui altas taxas de criminalidade. De acordo com dados obtidos através do Atlas da violência (2019) do Instituto de Pesquisa Aplicada – IPEA 2019, em 2017 ocorreu no Brasil 65.602 homicídios, resultando numa taxa de homicídios por 100 mil habitantes de 31,6, números que só aumentaram nessa última década.

Nesse contexto, é possível afirmar que os números alarmantes da violência no Brasil não se concentram apenas na taxa de homicídios, tendo a criminalidade apresentado uma crescente em diversas outras modalidades como, por exemplo, no número de crimes patrimoniais.

De acordo com informações obtidas ainda a partir de dados junto ao site do IPEA (2019), o número de roubos a instituições financeiras de 2010 a 2016 teve um aumento gradativo ao longo dos anos, já que em 2010 foram 1.564 ocorrências contra esses estabelecimentos enquanto em 2015 os números absolutos indicaram 1.864 delitos, tendo apresentado apenas uma queda em números absolutos no ano de 2013 quando foram computadas 762 ocorrências, porém os números de delitos voltaram quase que em sua totalidade no ano seguinte e em 2016 foram registrados 1.478 roubos a instituições financeiras, o que daria uma impressionante marca de aproximadamente 04 (quatro) instituições financeiras roubadas por dia, incluindo finais de semana e feriados.

Como já mencionado anteriormente, essa escalada na criminalidade é um evento que não se resume apenas a uma espécie de crime violento, sendo essa tese também corroborada na seara dos crimes patrimoniais. Ainda de acordo com o IPEA (2019), a quantidade de crimes contra o patrimônio relacionado ao roubo de carga também passou por forte alta nos últimos anos, apresentando, em números absolutos, em 2016 a quantidade de 23.656 (vinte e três mil seiscentos e cinquenta e seis) ocorrências em todo o Brasil. Em 2010, o número de ocorrências para o mesmo delito apresentado foi de 11.715 (onze mil setecentos e quinze) casos, demonstrando que o número de ocorrências mais do que dobrou em apenas 06 (seis) anos.

Diante dos números apresentados acima, é possível afirmar que a escalada da criminalidade teve um impacto direto no setor da segurança pública, haja vista o surgimento de fortes pressões da sociedade brasileira para tentar conter o crescimento dos índices de criminalidade e buscar equacionar a onda de violência que assola o país.

Para tentar conter o crescimento da criminalidade, as forças de segurança pública tem buscado diversas formas de atuação repressiva e preventiva, como, por exemplo, a utilização

de dados de inteligência para mapeamento de zonas críticas de ocorrências criminosas. Como exemplo é possível citar o reforço nas rondas e patrulhas que já vem sendo feito desde 2006 no município de São Bernardo do Campo/SP, onde a força de segurança local acessa os dados do sistema da Secretaria de Segurança Pública chamado INFOCRIM para melhor disposição da Guarda Municipal, segundo Diagnóstico de Violência e Criminalidade apresentado pela Prefeitura Municipal, juntamente com o instituto Sou da Paz (SÃO BERNARDO DO CAMPO, 2006).

Na seara das atuações repressivas, as polícias judiciárias dos estados (Polícia Civil) e da União (Polícia Federal) buscaram incrementar os aspectos investigativos dos seus respectivos inquéritos policiais, na tentativa de desvendar o maior número possível de delitos praticados e efetuar a prisão dos suspeitos. O crescimento no número de crimes consequentemente resultou no crescimento do número de investigações, necessitando a realização de medidas concretas de gestão para equacionar a situação.

1.1 JUSTIFICATIVA

A escalada da criminalidade apresenta impacto direto na Polícia Federal já que resulta no aumento do número de crimes de sua atribuição e consequentemente refundou no crescimento do número de inquéritos policiais instaurados. Na mesma esteira, a ampliação do número de ocorrências criminosas ocasionou diretamente um aumento do número de operações policiais executadas pela instituição em todos países, surgindo a necessidade de estudos voltados ao planejamento das operações policiais.

Diante do alto número de operações policiais que são necessárias e com diferentes níveis de complexidade, surge a necessidade de classificação dos tipos de operações policiais executadas pela Polícia Federal e, com base nessa classificação, definir qual tipo de qualificação de policiais será necessário, o quantitativo mínimo razoável de material humano e demais recursos voltados a execução do planejamento operacional. Essa classificação será feita inicialmente para operações policiais da Delegacia de Repressão a Crimes contra o Patrimônio e Tráfico de Armas (DELEPAT) e poderá ter aplicação em todas as delegacias que combatem essas espécies de crime em todo território nacional, além de ajudar sobremaneira a unidade central em Brasília e a unidades locais nos estados a gerirem de forma mais eficiente os recursos disponíveis durante a deflagração de operações, sendo um fator de grande relevância dentro do órgão policial.

Para tanto, será necessária a escolha de um método de Decisão Multicritério para

classificação, que ajudará na classificação das operações policiais. Alguns modelos de classificação utilizando-se a decisão multicritério vem sendo desenvolvidos conforme trabalhos apresentados por estudiosos nessa área (OLIVEIRA; ALENCAR; COSTA, 2018; OLIVEIRA; ALENCAR; COSTA, 2015).

O presente estudo proporcionará uma importante contribuição na área de pesquisa científica, já que a melhor utilização dos recursos disponíveis nas atividades a serem desempenhadas durante uma operação policial trará um vital no fortalecimento da instituição Polícia Federal. Ademais ocasionará um impacto relevante na qualidade de vida dos envolvidos, bem como a diminuição dos riscos operacionais dos servidores policiais e administrativos que participarão da execução das operações policiais.

No aspecto social, um planejamento operacional realizado dentro de parâmetros estabelecidos, e com base na classificação, proporcionará um melhor recrutamento de servidores da Polícia Federal e de outros órgãos parceiros, permitindo que as ações policiais sejam executadas o mais próximo possível daquilo que foi previamente previsto, buscando evitar ações policiais deficitárias e que resultem em mortes de policiais e civis inocentes, tendo como pano de fundo a defesa da cidadania.

1.2 OBJETIVOS

Estão apresentados a seguir, os objetivos geral e específicos deste trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

O presente estudo tem como principal objeto propor um modelo para classificação das operações policiais, no âmbito da Delegacia de Repressão a Crimes contra o Patrimônio e Tráfico de Armas da Polícia Federal brasileira, de forma a melhorar o dimensionamento da expertise da força policial utilizada para atuar nessas operações.

1.2.2 Objetivos específicos

Para conseguir atingir o objetivo geral apresentado acima, torna-se necessário ter os seguintes objetivos específicos:

- Identificação dos fatores relevantes para classificação das operações policiais;
- Entendimento de como as operações policiais a serem deflagradas podem ser

classificadas;

- Definição do método multicritério de classificação a ser utilizado;
- Levantamento dos parâmetros necessários para a classificação das operações;
- Análise acerca do resultado da classificação das operações utilizadas como amostra e verificação da viabilidade de realização do recrutamento a partir dos dados obtidos.

1.3 METODOLOGIA

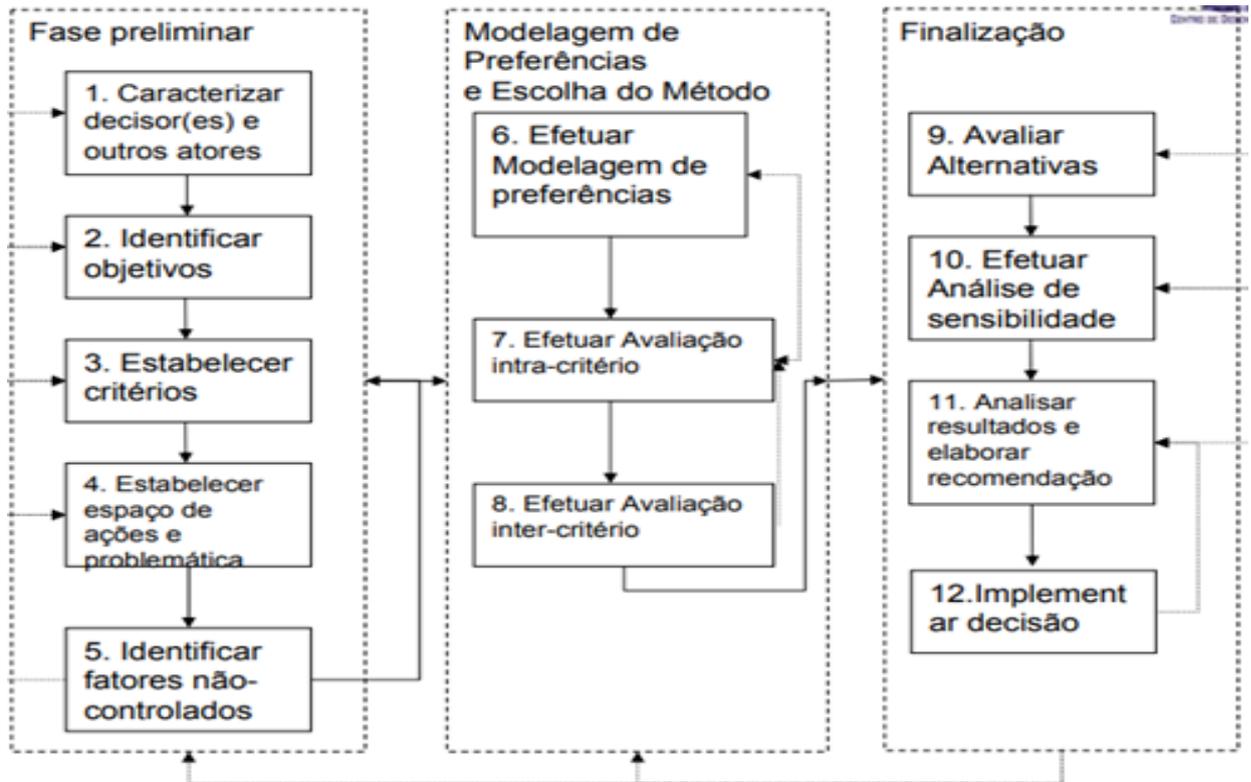
A metodologia de pesquisa empregada quanto ao aspecto da finalidade é a aplicada, haja vista o desenvolvimento de ferramenta de classificação, tendo como objetivo a busca da criação de um modelo que possa ajudar na solução de problemas de planejamento operacional no âmbito da Polícia Federal. Quanto ao objetivo, é possível afirmar que a mesma é descritiva, pois está pautada na revelação das relações existentes entre os elementos que foram objetos deste estudo, tendo uma abordagem qualitativa no primeiro momento, durante a estruturação do problema, e quantitativa na sua fase de modelagem, quanto ao aspecto natureza. Em relação a este último, pode-se afirmar que o estudo buscou obter informações a partir da perspectiva do decisor Chefe da Delegacia de Crimes contra o Patrimônio e Tráfico de Armas no Rio Grande do Norte e interpretar o ambiente da instituição que foi objeto da pesquisa.

Quanto aos dados, é possível afirmar que a mesma está relacionada a modelagem de problema em pesquisa operacional, já que será proposto um modelo de apoio a decisão multicritério. Essa criação do modelo passou por 12 etapas que estão divididas em 03 (três) grandes grupos: a fase preliminar, modelagem de preferências e escolha do método e finalização (ALMEIDA, 2013).

Na primeira fase ocorreram cinco etapas onde se deu a formulação e estruturação do problema de decisão, nesta oportunidade foram analisados os dados obtidos a partir do levantamento de informações referente a operações policiais anteriores.

Na segunda fase, passou a estruturar fatores que poderiam influenciar na escolha do método multicritério a ser adotado, tendo sido nessa fase onde o método foi definido e o modelo de decisão construído. Nessa fase, foi relevante a modelagem de preferências do decisor que influenciou na classificação das operações policiais a partir da sua complexidade.

Figura 1 – Procedimento para resolução de um problema de decisão



Fonte: Almeida (2013).

Por último, esta terceira fase foi responsável pela resolução do problema e sugestão de implementação da ação em operações policiais futuras, sempre tendo por base os dados apresentados, bem como a realização de uma pesquisa das operações policiais anteriores, buscando levantar dados e outras informações que ajudem na elaboração de modelos de planejamentos operacionais a serem aplicados a partir da classificação das operações já mencionadas.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho encontra-se estruturado em 05 capítulos, descritos a seguir.

Na introdução, como primeiro capítulo, são apresentadas as primeiras informações e contextualização sobre a segurança pública, a criminalidade e o crescente número de crimes contra o patrimônio.

No capítulo seguinte, há uma abordagem acerca da estruturação da instituição Polícia Federal, como se dão as investigações no âmbito do órgão e mais especificamente as investigações da alçada da DELEPAT.

O terceiro capítulo refere-se à base conceitual do trabalho e à revisão da literatura que fazem uma explanação e contextualização sobre temas que abordam as ações policiais, planejamento operacional e utilização de dados de inteligência por forças policiais, bem como o detalhamento das fases do planejamento operacional. Também são apresentadas informações acerca da decisão multicritério e como a mesma ajudará no processo de classificação das operações policiais.

O quarto capítulo descreve a metodologia, os estágios para a classificação das operações policiais da DELEPAT, como é realizada a aplicação do método de decisão multicritério para a classificação e os resultados obtidos.

Por fim, no quinto e último capítulo são expostas as conclusões do estudo, quais as principais contribuições da pesquisa para o órgão e as limitações e dificuldades, além da sugestão de trabalhos futuros.

2 A POLÍCIA FEDERAL

A Polícia Federal é um órgão permanente do Sistema Nacional de Segurança Pública e pertencente ao Poder Executivo, sendo diretamente vinculado ao Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) que por sua vez estaria diretamente subordinado ao Presidente da República. Além da Polícia Federal, a Polícia Rodoviária Federal, o Departamento Penitenciário Federal e outras secretarias e setores compõem o referido ministério que tem como função precípua a defesa da ordem jurídica e dos direitos políticos e constitucionais (Figura 2).

Figura 2 – Organograma do Ministério da Justiça e Segurança Pública



Fonte: BRASIL (2019).

A Polícia Federal é o órgão responsável por exercer as diversas atividades de Polícia Administrativa e de Polícia Judiciária da União de acordo com a previsão legal do art. 144 §1º incs. I a IV da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

Como responsável por exercer as atividades de polícia judiciária, de acordo com o art. 144, §1º inc. I, cabe à instituição realizar investigações policiais de “infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas, assim como outras infrações cuja prática tenha

repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme, segundo se dispuser em lei” (BRASIL, 2018). Essas investigações policiais são realizadas em sede de inquéritos policiais que futuramente poderão resultar em uma operação policial para cumprimento de medidas cautelares representadas junto ao Poder Judiciário.

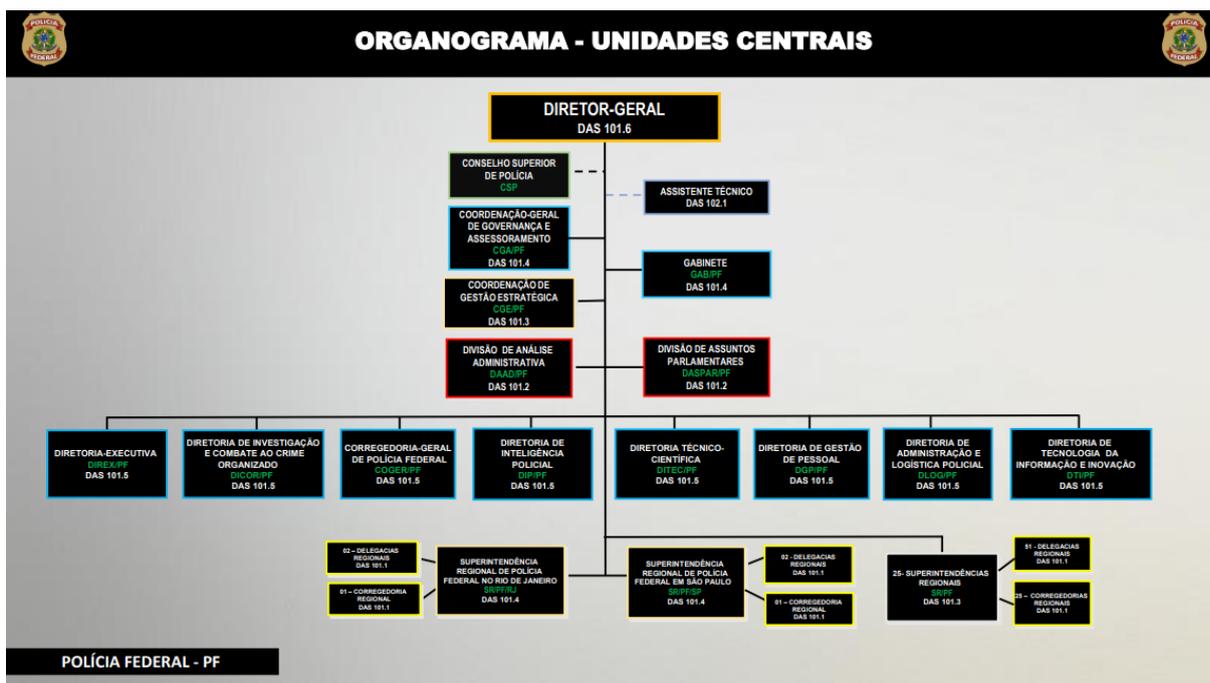
A Polícia Federal possui sua estrutura organizacional definida em Regimento Interno que foi devidamente aprovado através da Portaria nº 155 de 27/09/2018 do Ministério de Estado e Segurança Pública. Além da estrutura, este normativo também apresenta a natureza e competência desse órgão permanente de Estado, cabendo destacar que o normativo em questão se encontra em total consonância com o §1º do Art. 144 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e demais dispositivos legais e regulamentares pertinentes.

De acordo com o Regimento Interno da Polícia Federal, a sua estrutura é composta de unidades centrais e descentralizadas, sendo a primeira notadamente localizada na sede do órgão em Brasília e as unidades descentralizadas espalhadas em cada um dos estados da federação, além de unidades espalhadas em outros países que funcionam como adidências e postos.

Em relação as unidades centrais, cabe destacar a figura do Diretor Geral como cargo máximo dentro da instituição em com atribuições disposta no Regimento Interno já mencionado. Na estrutura central da Polícia Federal encontramos diversas diretorias, devendo ganhar destaque a Diretoria de Investigação e Combate ao Crime Organizado (DICOR) por ser o setor que abarca as Coordenações Gerais dos principais setores investigativos e operacionais do órgão, podendo citar: a Coordenação Geral de Polícia de Repressão a Drogas e Facções Criminosas (CGPRE), a Coordenação Geral de Polícia Fazendária (CGPFAZ), a Coordenação Geral de Defesa Institucional (CGDI) e a Coordenação Geral de Repressão à Corrupção e Lavagem de Dinheiro (CGRC).

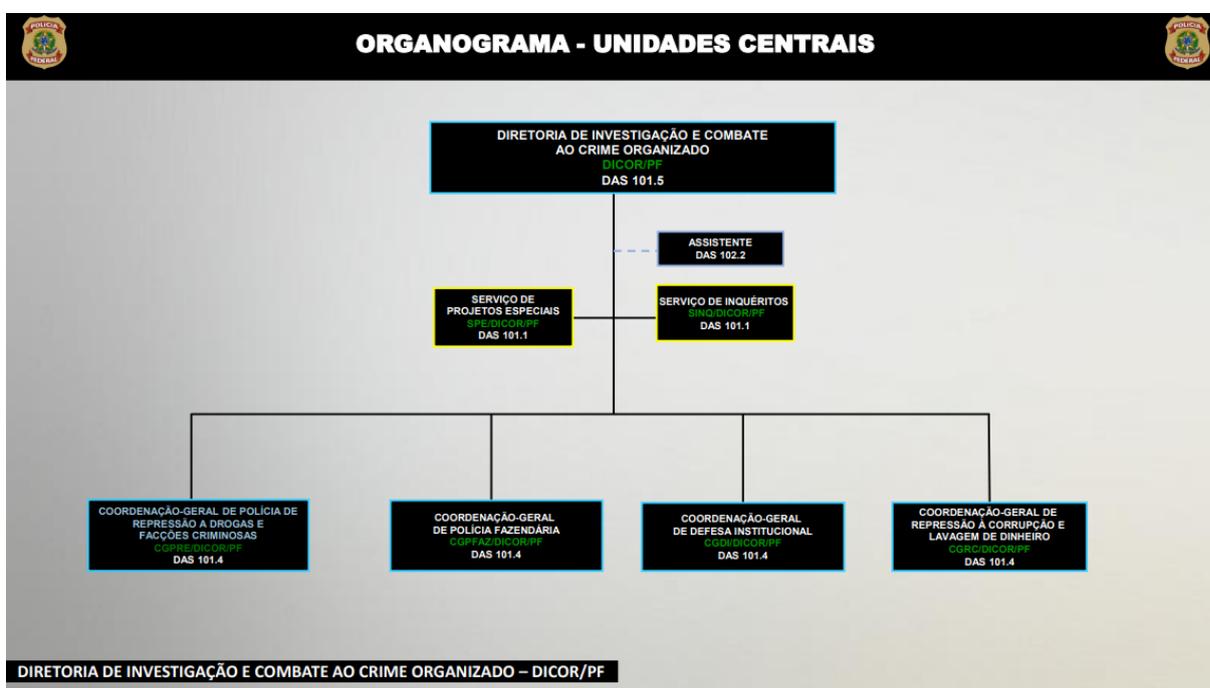
Dentro de cada uma das coordenações apresentadas na Figura 3, é possível encontrar uma subdivisão dos setores em divisões, coordenações e serviços. Cabe ressaltar neste momento a Coordenação Geral de Polícia de Repressão a Drogas e Facções Criminosas (CGPRE) como uma das coordenações da DICOR e onde se encontra inserida a Coordenação de Repressão a Crimes Violentos (CRCV) e como integrante desta a Divisão de Repressão a Crimes Contra o Patrimônio e o Tráfico de Armas (DPAT).

Figura 3 – Organograma da Polícia Federal – unidades centrais



Fonte: Polícia Federal (2019).

Figura 4 – Organograma da Polícia Federal – DICOR



Fonte: Polícia Federal (2019).

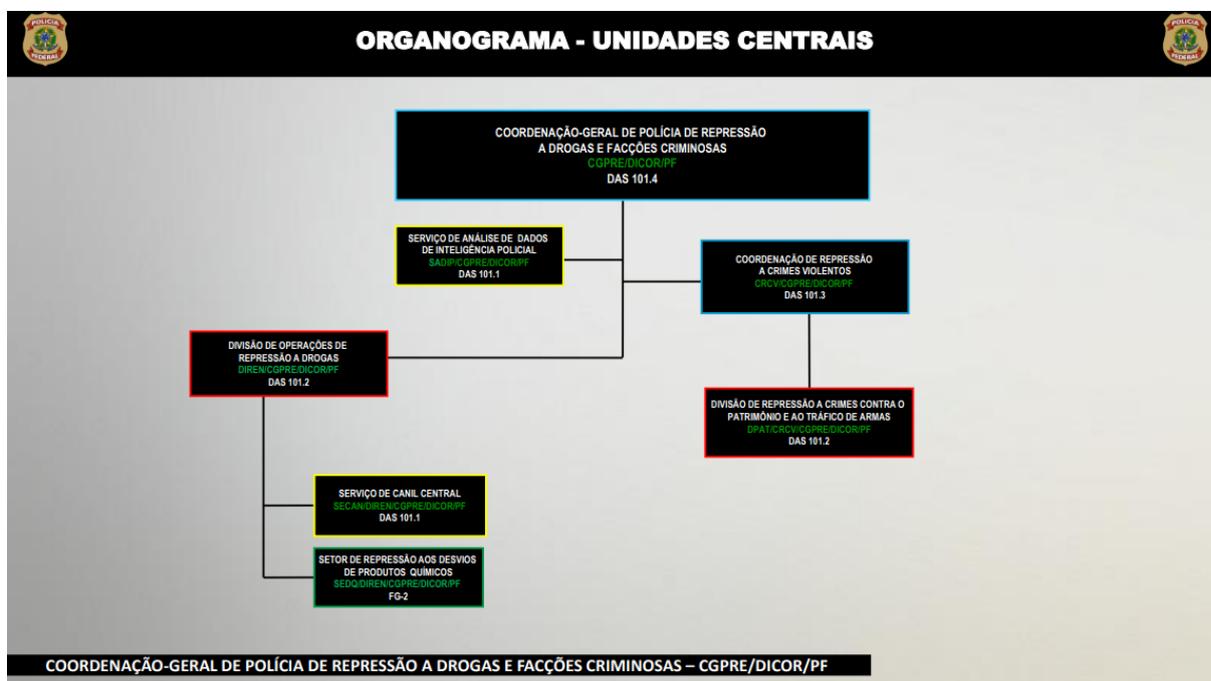
A DPAT teria atuação no órgão central e suas atribuições encontram-se delimitadas no art. 57 da Instrução Normativa (IN) nº 013/2005 com atualizações impostas pela IN nº 039/2010, sendo as atribuições mais importantes previstas:

“I – planejar, orientar, coordenar e avaliar as operações policiais relativas a crimes de:

- a) roubo e extorsão mediante seqüestro, excluídos os praticados com motivação política;
- b) furto, quando praticado contra o Banco Central do Brasil, Caixa Econômica Federal e Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, excluídos os cometidos mediante fraude eletrônica;
- c) furto, roubo e receptação de cargas transportadas em operação interestadual ou internacional, quando houver indícios da atuação de quadrilha ou bando em mais de um Estado da Federação, nos termos da Lei 10.446, de 2002 (BRASIL, 2002); e
- d) roubo e furto de valores de instituições bancárias públicas ou privadas, ou de empresas de transporte de valores, quando houver indícios da atuação de quadrilha ou bando em mais de um Estado da Federação, nos termos da Lei 10.446, de 2002 (BRASIL, 2002), excluídos os cometidos mediante fraude eletrônica.

II - promover o recrutamento dos efetivos operacionais junto às unidades centrais e descentralizadas, bem como orientá-los para o desempenho das operações policiais relativas às disposições do inciso anterior”.

Figura 5 – Organograma da Polícia Federal – CGPRE

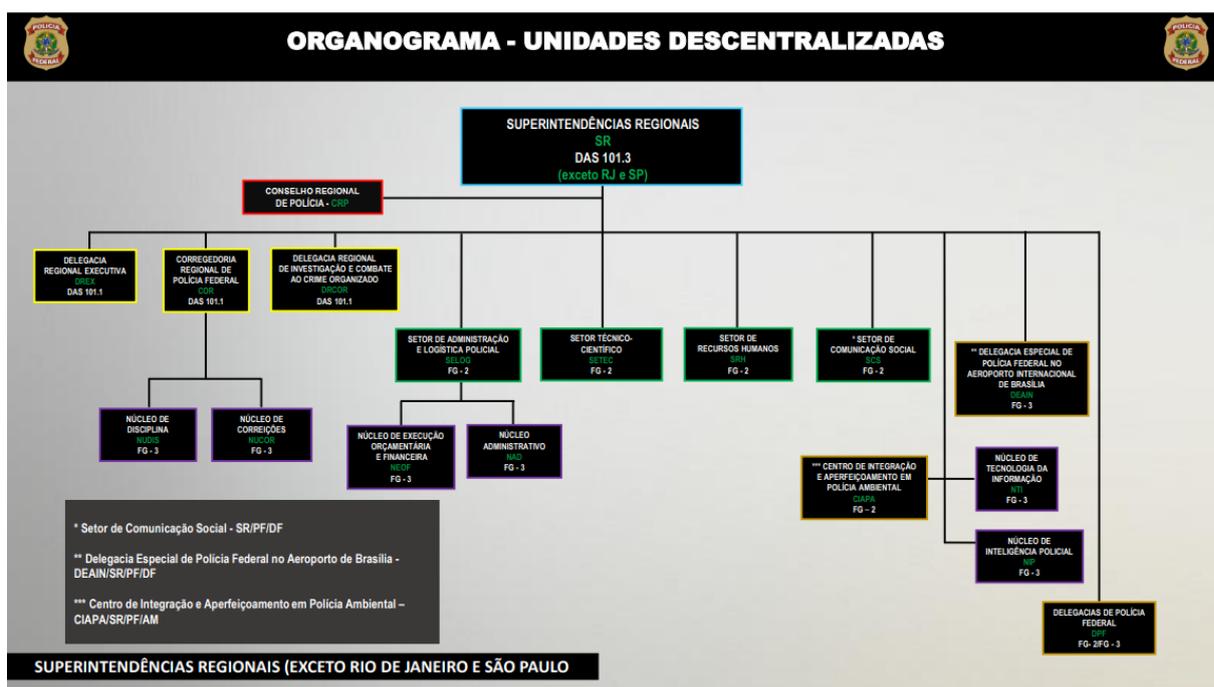


Fonte: Polícia Federal (2019).

Em relação as unidades descentralizadas, cabe destacar a presença e atuação da Polícia Federal em todos os estados brasileiros e no Distrito Federal a partir de suas Superintendências Regionais (SR) e Delegacias localizadas em regiões interioranas em cada estado. Quanto as

Superintendências Regionais, vale frisar a figura do Superintendente Regional como cargo máximo do órgão na esfera estadual e logo após este a estrutura de assessoramento do superintendente, sendo eles: a Corregedoria Regional, a Delegacia Regional Executiva (DREX) e a Delegacia Regional de Investigação e Combate ao Crime Organizado (DRCOR). Em cada um desses setores apresentados há uma subdivisão em delegacias e núcleos de acordo com as atividades a serem desempenhadas.

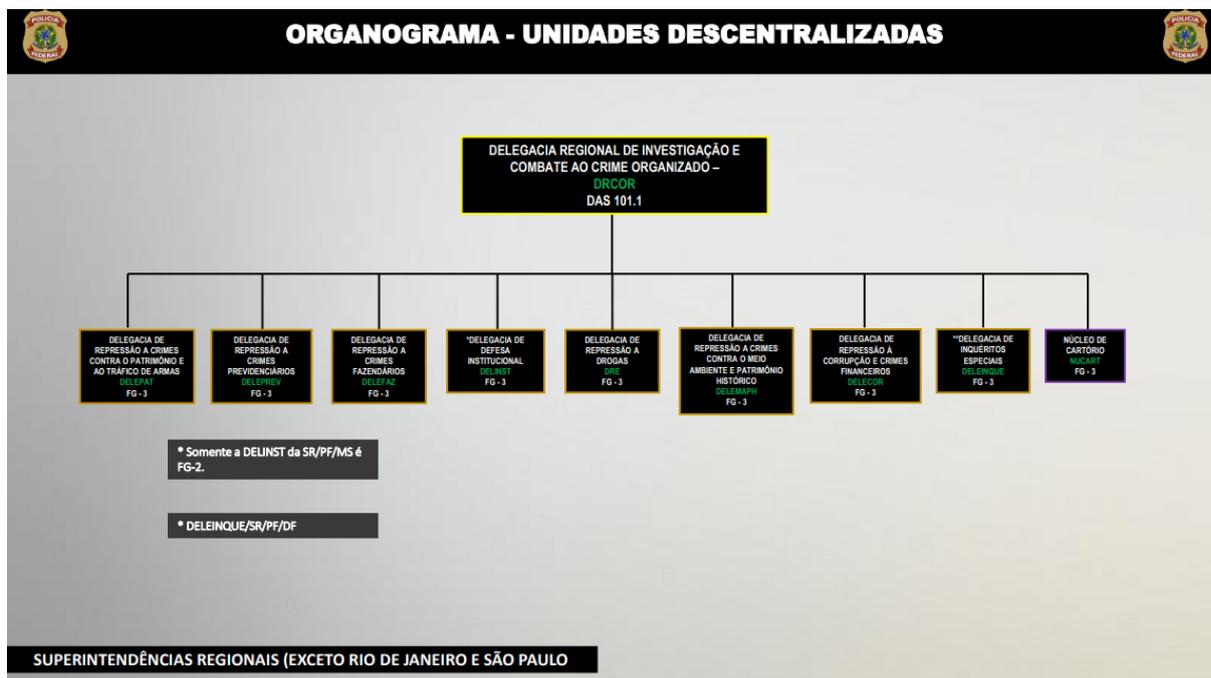
Figura 6 – Organograma da Polícia Federal – unidades descentralizadas



Fonte: Polícia Federal (2019)

Dentro da estrutura apresentada acima, cabe destacar a Delegacia Regional de Investigação e Combate ao Crime Organizado (DRCOR), haja a vista a mesma ser a responsável pela coordenação das investigações policiais comuns e de combate ao crime organizado. Nesta há uma subdivisão em Delegacias Regionais especializadas a partir dos crimes que serão objeto das investigações. Fazem parte da estrutura da DRCOR as seguintes delegacias: Delegacia de Repressão a Crimes Contra o Patrimônio e ao Tráfico de Armas (DELEPAT), Delegacia de Repressão a Crimes Previdenciários (DELEPREV), Delegacia de Repressão a Crimes Fazendários (DELEFAZ), Delegacia de Defesa Institucional (DELINST), Delegacia de Repressão a Drogas (DRE), Delegacia de Repressão a Crimes Contra o Meio Ambiente e Patrimônio Histórico (DELEMAPH), Delegacia de Repressão a Crimes Financeiros (DELECOR), Delegacia de Inquéritos Especiais (DELEINQUE) e Núcleo de Cartório (NUCART).

Figura 7 – Organograma da Polícia Federal – DRCOR



Fonte: Polícia Federal (2019)

Das delegacias que fazem parte da estrutura da DRCOR, é importante destacar a Delegacia de Repressão a Crimes Contra o Patrimônio e ao Tráfico de Armas (DELEPAT) por ser a unidade responsável pela repressão a crimes violentos de roubo a bens da União ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas, além de roubos que tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme, como por exemplo o roubo de carga e roubos realizados por quadrilhas a instituições financeiras particulares em diversos estados da federação previstos na Lei nº 10.444/2006. As DELEPAT's também possuem a atribuição de investigar e reprimir o tráfico interestadual e internacional de armas de fogo.

2.1 DAS INVESTIGAÇÕES NO ÂMBITO DA POLÍCIA FEDERAL

As investigações no âmbito da Polícia Federal são iniciadas de ofício ou a partir da requisição da autoridade judiciária ou do Ministério Público, ou a requerimento do ofendido ou de quem tiver qualidade para representá-lo conforme se dispõe os incisos I e II do art. 5º do Código de Processo Penal Brasileiro (BRASIL, 1941).

A instauração de ofício poderá se dar através de uma notícia-crime acerca de um fato, sendo essa uma comunicação ao órgão policial da ocorrência de uma ação criminosa, na oportunidade, a comunicação poderá ser feita por qualquer pessoa do povo ou mesmo pelo

órgão/entidade lesada. A instauração de ofício também pode ocorrer sem a necessidade da comunicação externa formal da ocorrência de um crime, tendo a Autoridade Policial tomado conhecimento apenas de maneira informal de uma possível conduta criminosa.

Outra forma bastante comum de instauração de Inquérito Policial se dá através de requisição realizada pela membro do Ministério Público, sendo a requisição atendida pelo Delegado de Polícia para apuração completa dos fatos apresentado e posterior remessa das diligências realizadas na tentativa de formar a *opinio delicti* do *parquet*.

A instauração do Inquérito Policial poderá se dar de duas formas, quais sejam: através de uma peça inaugural chamada de Portaria ou através de uma outra peça chamada de Auto de Prisão em Flagrante no caso da prisão do suspeito em situação flagrancial.

Após o início do respectivo inquérito policial, o Delegado de Polícia Federal passará a conduzir as investigações e realizar diversas diligências no bojo do procedimento juntamente com os demais integrantes da equipe de investigação, objetivando a obtenção do maior número de provas, dados e informações acerca dos fatos para determinar a existência de uma conduta criminosa e o seu autor ou verificar que não houve qualquer conduta delitiva na ação praticada.

Durante a busca de provas mencionada acima, é possível que a Autoridade Policial proceda a representação junto ao Poder Judiciário solicitando autorização judicial para execução de medidas cautelares que ajudarão nas investigações em andamento ou medidas cautelares resultantes de provas obtidas anteriormente e que indiquem a prática do delito pela pessoa investigada, como, por exemplo, a representação pela medida cautelar de busca e apreensão prevista no art. 240 e seguintes do CPP e a prisão preventiva prevista no art. 312 do CPP. O título VII do CPP, DA PROVA, indica as mais diversas formas de obtenção de provas durante o processo investigativo, bem como durante a fase processual, enquanto que o título IX do Código de Processo Penal (BRASIL, 1941), que compreende os arts. 282 a 350, trata das prisões, das medidas cautelares diversas da prisão e da liberdade provisória.

Além dessas medidas cautelares mencionadas acima e dispostas no CPP, há diversas outras medidas cautelares de natureza penal previstas no ordenamento jurídico brasileiro em leis extravagantes como, por exemplo, a medida cautelar de afastamento do sigilo bancário e fiscal previstos na Lei complementar nº 105/2001 (BRASIL, 2001); a medida cautelar de quebra de sigilo telefônico ou de interceptação telefônica previstos na Lei nº 9.296/96 (BRASIL, 1996), entre outras.

Algumas das medidas cautelares mencionadas acima necessitam que sejam cumpridas em uma única oportunidade e de forma sincronizada, como, por exemplo, as medidas cautelares de prisão e busca e apreensão, evitando que as pessoas suspeitas da prática de um crime tenham

conhecimento de alguma possível investigação em face delas, por saberem do cumprimento de uma medida cautelar contra outro integrante da quadrilha ou da organização criminosa.

Diante dessas circunstâncias, a Polícia Federal passou a organizar ações policiais voltadas ao cumprimento de algumas medidas cautelares de forma sincronizada, evitando, assim, que informações referentes a execução de medidas cautelares possam chegar ao conhecimento de outros investigados e ocasionem a destruição de provas ou mesmo que se evadam do local para evitar uma possível prisão. Essas ações policiais passaram a serem chamadas de operações policiais e são executadas pela instituição em todos os estados da federação e no exterior, sendo vistas como uma fase ostensiva da investigação já que, no momento de seu cumprimento, o investigado toma conhecimento das suspeitas do órgão policial sobre a sua possível participação na ação criminosa e diante dessas circunstâncias está executando medidas cautelares para obtenção de novos indícios de autoria e materialidade do delito.

2.1.1 Das investigações das DELEPAT's

Como já mencionado anteriormente a Delegacia de Repressão a Crimes contra o Patrimônio e Tráfico de Armas (DELEPAT) encontra-se, em âmbito local, subordinada a Delegacia Regional de Combate ao Crime Organizado (DRCOR).

Em relação as investigações desenvolvidas pela DELEPAT é possível afirmar que as principais investigações estariam relacionadas a crimes contra o patrimônio que sejam realizados de forma violenta, ou seja, seria responsável pela apuração dos crimes de roubo e furto em que haja prejuízo ao União, além de crimes de quadrilha ou bando de atuação interestadual basicamente, além repressão ao tráfico interestadual e internacional de armas.

Como todas as investigações conduzidas na Polícia Federal, as investigações desenvolvidas no âmbito da DELEPAT também possuem, em alguns casos, a necessidade de representação por medidas cautelares de busca e apreensão, prisão, entre outras, para a obtenção de novas provas acerca da ocorrência do delito investigado ou mesmo para a contenção dos suspeitos, evitando novas práticas criminosas ou mesmo garantido a possibilidade de aplicação da lei penal futuramente a esses investigados, pois caso permanecessem soltos dificilmente seriam localizados em um momento posterior para cumprimento de pena em caso de condenação. Assim, as investigações da DELEPAT também fazem uso da fase ostensiva da investigação e executam as chamadas operações policiais.

Em um primeiro momento seria possível afirmar que as operações policiais

desencadeadas em investigações da DELEPAT seriam idênticas a operações policiais realizadas em outras unidades investigativas, no entanto, ao se observar os tipos penais investigados pela DELEPAT, verifica-se que os crimes em questão são praticados na sua maioria com violência, com emprego de armas de fogo e geralmente por uma quadrilha. Nessas circunstâncias, as condições apresentadas indicam que a execução das ações policiais poderá apresentar um maior risco de enfrentamento entre as forças policiais e os suspeitos, demandando, portanto, uma análise pormenorizada do cenário que será objeto do cumprimento de medidas cautelares durante a fase ostensiva do planejamento operacional.

As DELEPATs também lidam com investigações em que a ação criminosa ainda estão em curso, como, por exemplo, situações em que as investigações foram iniciadas e durante o seu decurso se descobre que os criminosos estão planejando a realização de um roubo a alguma instituição bancária. Nessas circunstâncias, a ação criminosa ainda está em andamento, sendo necessária a intervenção da força policial durante o desenvolvimento do delito, podendo ocorrer em pelo menos três momentos, quais sejam: intervenção policial no local em que os criminosos estão reunidos para iniciarem a execução do roubo/furto; durante o momento em que os criminosos estão no estabelecimento bancário ou logo após a saída do local do roubo/furto.

No direito penal, é possível afirmar a existência de uma espécie de caminho a ser percorrido até que a ação seja considerada um delito, esse caminho é tratado no ordenamento jurídico como sendo o “*inter criminis*”, palavra do latim que significa “caminho do crime” e que abrange desde o momento da imaginação acerca da execução de uma ação criminosa até a consumação do crime.

Assim, nas situações apresentadas acima acerca da atuação das DELEPATs, observa-se que algumas investigações atuam apenas após o *inter criminis*, ou seja, apenas após a consumação do crime, enquanto outras ações policiais são executadas ainda durante o *inter criminis*, como, por exemplo, a última situação narrada acima de intervenção policial ainda durante o desenvolvimento do delito quando os criminosos ainda se encontram no estabelecimento bancário. Em ambas as situações apresentadas há uma possibilidade de confronto armado entre suspeitos e as forças policiais, embora algumas situações tenham uma periculosidade maior ou menor a depender de alguns fatores concretos.

Para cada uma das situações, é necessário a realização de um planejamento operacional pormenorizado buscando identificar as particularidades do evento, bem como a periculosidade da ação em questão para posterior o recrutamento dos servidores policiais para a execução da atividade policial. Um bom planejamento operacional é crucial para que a ação policial transcorra sem maiores problemas, enquanto um planejamento operacional mal realizado

poderá resultar em fatores desastrosos para as forças policiais, para os criminosos ou mesmo para a sociedade de uma maneira geral.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como fundamentação e desenvolvimento do assunto estudado, será apresentado neste capítulo o referencial teórico norteador da pesquisa, quando na oportunidade serão abordados os temas: Planejamento Operacional e Decisão Multicritério. Alguns estudos que envolvem segurança pública e multicritério também são apresentados.

3.1 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Segundo Oliveira (1995 *apud* STANGER, 2009), o planejamento pode ser observado a partir de três níveis hierárquicos, sendo eles: o nível estratégico, o nível hierárquico e o nível operacional. Esses níveis de planejamento estariam alinhados ao nível de decisão, assim, o planejamento estratégico teria relação direta com a tomada de decisão a nível estratégico, voltado a visão global da instituição; o planejamento tático estaria voltado ao nível de decisão tático que seria relacionado a metas de médio prazo como alocação de recursos, por exemplo; enquanto o planejamento operacional estaria voltado ao nível de decisão operacional que tem por objetivo a decisões de curto prazo e mais cotidianas, conforme figura apresentada abaixo (Figura 8).

Figura 8 – Níveis de decisão e tipo de planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (1995 *apud* STANGER 2009).

Para a Polícia Federal, o planejamento operacional deve abarcar desde o início da investigação com a instauração do respectivo inquérito policial, passando pelo desenvolvimento das investigações com a coleta de provas e outras diligências investigativas, e por último a

conclusão das investigações com a apresentação através de um relatório conclusivo onde são apresentados todos os fatos apurados ao longo da investigação acerca do evento.

Assim, é possível afirmar que, de forma ampla, o planejamento operacional deve ser dividido didaticamente em três fases, sendo imprescindível um bom planejamento operacional para a consecução do objetivo e apresentação de uma investigação de qualidade. Essas três fases que compõem o planejamento operacional são: a fase investigativa, a fase ostensiva e a fase conclusiva (Figura 9). Apesar da divisão conceitual, as fases do planejamento operacional fazem parte de um só evento que é o inquérito policial e se complementam.

Figura 9 – Fases do planejamento operacional



Fonte: Adaptado de STANGER (2009).

3.1.1 Fases do planejamento operacional

O planejamento operacional teria precipuamente a função de responder os seguintes questionamentos (STANGER, 2009):

- O que fazer? Corresponde a missão;

- Como fazer? Representa a tática policial incluída sua linha de ação;
- Quando fazer? Demonstra a situação;
- Onde fazer? Relativa à área de atuação;
- Com que meios fazer? Também elencado na tática policial; - Para que fazer? Retrata os objetivos.

Segundo STANGER (2009), teria sido a partir dos anos 2000 que o planejamento operacional foi efetivamente implantado na Polícia Federal, possibilitando uma atuação mais sincronizada durante a deflagração de operações policiais no âmbito da instituição e permitindo um combate mais eficaz à criminalidade organizada. Esse aumento de efetividade estaria diretamente lastreado no aumento do uso de serviços de inteligência, no incremento de técnicas de gestão e uso do banco de dados disponível. Essa evolução apresentada pela Polícia Federal possibilitou um aumento de performance da instituição, tornando-se uma das instituições mais respeitadas do país. Abaixo segue um quadro explicativo acerca da cronologia do planejamento operacional no âmbito da Polícia Federal (Figura 10).

Figura 10 – Evolução do planejamento operacional na Polícia Federal

Período	Principais Características	Combate ao...
Décadas de 60 e 70	Predomínio de repressão política com ênfase nas ações de Polícia de Ordem Política e Social	Contrabando e Descaminho (bebidas, café, soja e cigarros)
Década de 80	Mudança na vertente investigativa. Surgimento de equipes operacionais nas delegacias de Repressão a Entorpecentes.	Tráfico ilícito de drogas internacional (Colômbia, Cali e Medellín)
Década de 90	Legislação regulamentadora de interceptação das comunicações. Surgimento dos primeiros escritórios de inteligência. Diminuição do uso de informantes e atividades de vigilância. Aprimoramento de técnicas investigativas, avanços na análise de documentos e tratamento das provas. Atuações pontuais com apreensão de drogas e membros de organizações criminosas.	Crimes financeiros, fraudes fiscais, tráfico de entorpecentes
A partir de 2000	Mudança no foco investigativo. Aperfeiçoamento da Inteligência Policial. Capacitação dos policiais em Planejamento Operacional e Inteligência Policial. Incentivo a investigações mais abrangentes visando desarticular organizações criminosas. Aprimoramento da coleta e análise de provas. Criação de calendários para deflagração de operações policiais visando otimizar os meios disponíveis.	Crime organizado, lavagem de dinheiro

Fonte: Adaptado de DPF (2007 *apud* STANGER 2009).

Neste estudo, o enfoque está voltado a fase ostensiva do planejamento operacional, mais precisamente ao cumprimento de medidas cautelares de prisão e busca e apreensão através das operações policiais no âmbito da DELEPAT, assim como ações policiais de intervenção durante a execução do crime já tratadas acima.

Em relação as ações policiais de intervenção durante a execução do crime, merece destacar que são investigações que não apresentam essas fases do planejamento operacional tão bem delimitadas, pois se tratam de investigações policiais em que não há a representação por medidas cautelares de prisão e/ou busca e apreensão, porém durante o curso das investigações descobre-se que a organização criminosa/quadrilha irá praticar alguma ação criminosa contra instituição financeira, empresa transportadora, entre outras, necessitando, assim, de uma resposta imediata e urgente da polícia. Nessas circunstâncias, o planejamento operacional da fase ostensiva de intervenção durante a execução do crime deve ser feita de uma forma bem mais rápida do que nas circunstâncias comuns, porém, apesar dessa urgência, o responsável pelo planejamento deve realizar de maneira pormenorizada e com base no maior número de informações e dados possíveis para que a atividade policial possa neutralizar a ação criminosa.

A seguir são descritas as fases do planejamento operacional tendo como base a divisão feita segundo STANGER (2009).

3.1.1.1 Fase sigilosa ou investigativa

A fase investigativa propriamente dita está relacionada ao início das investigação, tendo como ponto principal a instauração do respectivo inquérito policial e a realização de diligências policiais na tentativa de obtenção do maior número de elementos e provas que indiquem a existência de materialidade e autoria de um evento. A materialidade estaria relacionada a existência de uma ação que estaria em desacordo com as normas brasileiras, sendo vista como uma ação criminosa, enquanto a autoria estaria relacionada a identificação da pessoa que teria praticado a ação ilegal.

Cabe destacar que as investigações policiais tanto podem resultar na identificação da materialidade e autoria de um delito, como também podem ter como resultado a confirmação da inexistência de materialidade, ou seja, a conclusão de que a conduta praticada não teria qualquer ilicitude, ou por último que a ação seria ilícita porém seu agente estaria acobertado por alguma excludente de ilicitude ou culpabilidade durante a sua execução, como por exemplo, uma legítima defesa, estado de necessidade, entre outras.

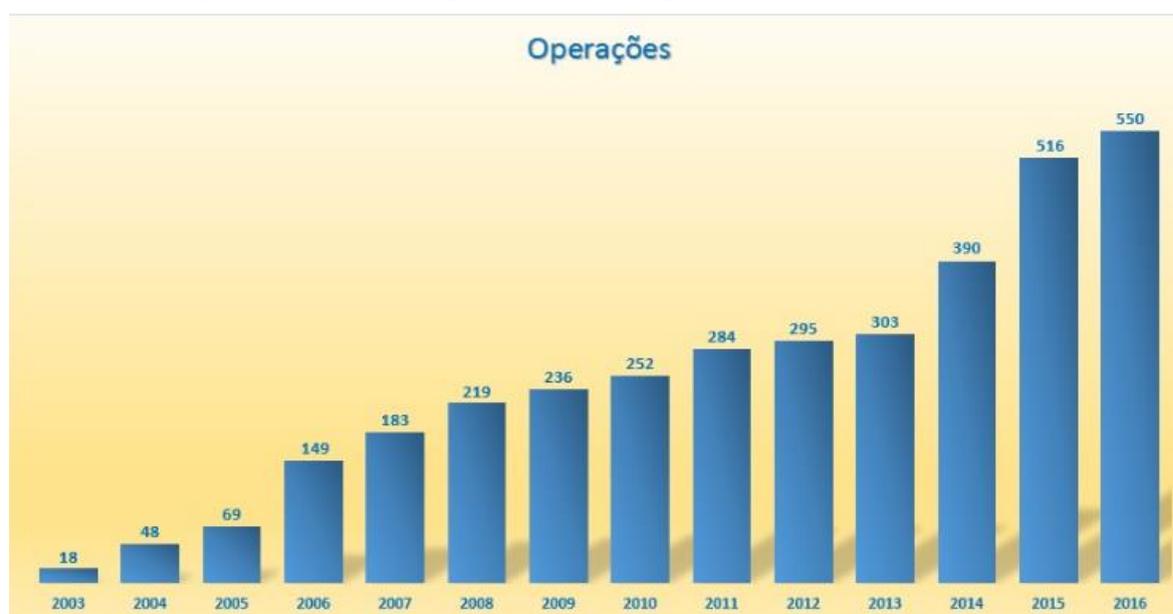
Há uma série de atividades relacionadas a fase investigativa, no entanto, vale ressaltar

que o rol de atividades apresentadas não é taxativo, haja vista a grande ganha de recursos disponíveis e tem a função principal de elencar importantes atividades a serem realizadas durante as investigações para posterior chegada a próxima fase que será a fase ostensiva e que estaria relacionada a realização de uma operação policial. Entre as diligências disponíveis é possível citar: análise de informações em bancos de dados disponíveis, a entrevista, a obtenção de dados através de informantes, a vigilância policial, entre outras. Também é possível a utilização de recursos investigativos de natureza processual, haja vista a necessidade de autorização judicial, como, por exemplo: a interceptação telefônica, a quebra de sigilo bancário e fiscal, infiltração policial, a colaboração premiada, entre diversas outras.

3.1.1.2 Fase ostensiva

De acordo com informações publicadas pela própria Polícia Federal em 2017, é possível observar que o número de operações policiais deflagradas no ano de 2003 é infinitamente inferior ao quantitativo de operações deflagradas em 2016 (Figura 11), cabendo destacar que esses números certamente são ainda maiores nos anos subsequentes em razão da grande quantidade de operações das mais diversas áreas e principalmente voltadas ao combate à corrupção e ao crime organizado em todo o Brasil como, por exemplo, a operação Lava Jato.

Figura 11 – Número de operações realizadas pela Polícia Federal (2003-2016)



Fonte: Brasil (2018).

Para a prática dessas operações mencionadas acima, torna-se imprescindível a análise pormenorizada acerca das informações sobre as medidas cautelares a serem cumpridas ou sobre a ação criminosa que será objeto da intervenção policial para em seguida confeccionar um documento chamado o planejamento operacional que será responsável pela definição de toda logística policial referente a ação que será implementada, como por exemplo, a fixação do quantitativo de policiais federais, administrativos, policiais de outras instituições que serão empregados; os materiais disponíveis e necessários para o cumprimento da atividade; o custo operacional da ação; entre outros fatores. Trata-se da análise e utilização dos dados de inteligência no planejamento operacional.

O uso dos dados de inteligência para o planejamento operacional já é objeto de estudo, podendo destacar quanto ao planejamento operacional ostensivo realizado pela Polícia Militar de alguns estados que usa o cruzamento de informações de número e tipo de delitos, como, por exemplo, a taxa de roubos e homicídios, e outras informações para determinar onde serão alocadas o maior número de viaturas, rondas policiais e outras atividades. Um exemplo desse tipo de estudo ocorre quanto ao uso desses dados pela Polícia Militar no estado de Goiás, onde se verifica a necessidade de uso das estatísticas policiais obtidas através dos canais de comunicação da Polícia Militar como ferramenta para o planejamento operacional, contribuindo para as ações proativas e/ou reativas da força policial (RORIZ e SILVA, 2013).

Também há estudos sobre a possibilidade da utilização das estatísticas criminais para o planejamento das atividades policiais em um amplo aspecto da segurança pública, sendo visto como um paradigma na segurança pública contemporânea em razão da sua grande importância no processo de planejamento (AZEVEDO; RICCIO; RUEDIGER, 2011).

Na Polícia Federal, toda operação policial possui uma equipe responsável por planejar, organizar e comandar as ações policiais do dia em que será dado cumprimento às medidas cautelares ou será realizada a intervenção policial na ação criminosa em andamento. Essa equipe é chamada de equipe de execução que pode ser recrutada dentro da própria unidade onde será realizada a operação policial, ou poderá ser recrutada de outra unidade da federação, cabendo destacar que a mesma é composta por pelo menos um delegado federal como coordenador e preferencialmente com conhecimentos e experiência em operações policiais e planejamento operacional.

O planejamento operacional é confeccionado pela equipe de execução que o fará a partir informações colhidas junto a equipe de investigação responsável pelo levantamento de todas as informações acerca do fato criminoso investigado, bem como a partir do número de medidas judiciais a serem cumpridas.

Para tentar padronizar e sistematizar as atividades de Planejamento Operacional, a Polícia Federal publicou um Manual de Planejamento Operacional onde são apresentadas as principais informações e atividades a serem desempenhadas pela equipe de execução, bem como modelos de peças a serem produzidas, entre outras coisas, no entanto, algumas situações não possuem uma previsão objetiva no referido manual, como, por exemplo, o quantitativo de servidores a serem recrutados para participar das ações policiais a partir dos crimes que são objeto das medidas, sendo esse quantitativo estipulado pela equipe de execução a partir de sua expertise em planejamentos operacionais anteriores.

A equipe de execução será responsável por tentar prever as equipes operacionais, a participação de outras instituições e como se dará a rotina de cumprimento das medidas policiais ou da intervenção policial. Dentro das equipes operacionais poderá haver uma subdivisão em diversas equipes como as de cumprimento dos mandados / intervenção policial, equipe de interrogatório, equipe de perícia, equipe de custódia, equipe de cartório, equipe de comunicação social, entre outras, tendo cada delas uma função específica para o melhor cumprimento das atividades policiais. Quanto a esse aspecto, cabe destacar a inexistência de uma doutrina de análise de dados estatísticos ou classificação das operações policiais para melhor embasamento acerca dos quantitativos de policiais federais a serem empregados previsto no planejamento operacional, sendo o mesmo feito a partir da experiência pessoal anterior da equipe de execução.

O planejamento operacional após confeccionado deve ser submetido aos representantes da instituição no âmbito estadual para aprovação e ações administrativas para providenciar os recursos humanos e materiais previstos, bem como contato com outras instituições caso seja necessário.

Após a execução do planejamento operacional e execução das atividades policiais, a equipe de execução encerrará as suas atividades encaminhando ao responsável pela investigação todos os documentos e materiais confeccionados durante a ação policial, a fim de que seja dada continuidade às investigações e levantamento de novas provas para o encerramento do respectivo Inquérito Policial.

3.1.1.3 Fase conclusiva

A terceira e última fase do planejamento operacional está relacionada ao desfecho da investigação com a confecção do relatório conclusivo contendo todas as informações, fatos, elementos e provas obtidos ao longo da investigação, resultando na possível imputação do crime

aos suspeitos através do indiciamento dos mesmos, na conclusão da não existência do delito ou mesmo da ocorrência alguma excludente que evitará responsabilização criminal futura daquele que praticou a ação.

Quanto ao indiciamento, é importante destacar que se trata de um evento em que o Delegado de Polícia conclui que determinado suspeito teria praticado o delito investigado pela existência de indícios suficientes de autoria, sendo um ato privativo dessa Autoridade Policial, conforme art. 2º, §6º da Lei nº 12.830/2013 (BRASIL, 2013) e recente entendimento de nossa Corte Constitucional, o Supremo Tribunal Federal.

Assim, após a instauração da investigação através da abertura do respectivo inquérito policial, são realizadas várias diligências investigativas que resultam na representação de medidas judiciais a serem cumpridas durante a segunda fase do planejamento operacional que seria a fase ostensiva, onde novas provas e outros elementos são conlhidos e entregues a equipe de investigação para análise e ao final produzir um apanhado com todos os fatos apurados, resultando assim na terceira e ultima fase que seria a fase conclusiva que se encerrará com a confecção do relatório conclusivo das investigações. Posteriormente essa investigação é remetida ao Poder Judiciário que encaminhará ao Ministério Público para se posicionar pela oferta de ação penal contra os suspeitos ou sugestão de arquivamento que será analisado pela Autoridade Judicial.

3.2 DECISÃO MULTICRITÉRIO

Praticamente todas as atividades que realizadas no dia-a-dia estão relacionadas a tomada de decisões, desde a decisão do horário de acordar até decisões mais complexas no ambiente de trabalho. Essas decisões no ambiente organizacional tem sido objeto de estudos constantes por pesquisadores da área por serem de extrema importância para o bom funcionamento da empresa e na manutenção de sua competitividade perante as demais.

A tomada de decisão de um executivo pode ser vista como uma das mais importantes tarefas a ser desempenhada pelo mesmo, já que a partir delas haverá o impacto na competitividade da organização, bem como a sua existência futura (ALMEIDA, 2013).

O processo de tomada de decisão pode ser realizado a partir da existência de um único objetivo, porém quando o decisor se depara com problemas que envolvem diversos objetivos, alguns deles até conflitantes, é que a tomada de decisão se torna ainda mais complexa, sendo relevante a utilização de métodos multicritérios para apoiar a decisão. Assim, a decisão multicritério pode ser apresentada como um problema de decisão em que pelo menos duas

alternativas são possíveis de serem escolhidas e essa escolha busca atender a múltiplos objetivos (ALMEIDA, 2013).

Esse problema de decisão mencionado apresenta um conjunto de alternativas que precisam ser comparadas para que o decisor possa se posicionar acerca delas. Porém para que isso ocorra é necessário classificar o tipo de problema de decisão durante a estruturação do problema. Assim, uma das classificações do tipo de problema divide em quatro tipos de problemática (ROY, 1996 *apud* ALMEIDA, 2013):

- Problemática de escolha
- Problemática de classificação
- Problemática de ordenação
- Problemática de descrição

Segundo Almeida (2013), a problemática de escolha está relacionada ao objetivo de esclarecer a decisão que escolheu determinado conjunto de ações, como exemplo a esse tipo de problemática é possível citar a problemas de otimização; a problemática de classificação tem por objetivo alocar cada ação a uma classe; a problemática de ordenação busca ordenar as ações; enquanto a problemática de descrição busca descrever as ações e consequências apoiando, assim, a tomada de decisão.

Além da classificação dos tipos de problemáticas, é necessário a escolha de um método de análise multicritérios (MCDA) que irá apoiar o decisor na tomada de decisão. Esses métodos podem ser classificados de diversas formas, porém a classificação mais encontrada na literatura considera como três tipos principais de métodos (ROY, 1996; VINCKE, 1992; PARDALOS *et al.*, 1995, *apud* ALMEIDA, 2013):

- Métodos de critério único de síntese; são assim chamados por agregarem os critérios em um único critério de síntese;
- Métodos de Sobreclassificação (outranking); são também conhecidos como superação, prevalência ou subordinação;
- Métodos Interativos; podem estar associados a problemas discretos ou contínuos, sendo bastante utilizados em métodos de programação linear multiobjectivo (PLMO).

Cabe destacar também outra forma de classificação dos MCDA, podendo os mesmos serem divididos em métodos compensatórios e não compensatórios. Tem-se por métodos compensatórios quando é possível compensar uma péssima alternativa de um critério com uma outra avaliação muito boa, ou seja uma compensação intracritério, tendo seu valor global

compensado; enquanto que nos métodos não compensatórios não há essa possibilidade de compensação entre as diferentes avaliações de um critério, assim, uma alternativa com uma péssima avaliação em um critério não poderá ser compensado por uma boa avaliação em outro critério na obtenção do valor global.

É possível identificar uma série de métodos que podem ser utilizados para decisão multicritérios, entre eles o método de agregação aditivo determinístico, a teoria de utilidade multiatributo, métodos de sobreclassificação, bem como diversos outros métodos.

No caso em estudo, o método a ser empregado será um método de sobreclassificação que possui como base principal a comparação par a par entre as alternativas de forma não compensatória. Dentre esses métodos é possível destaca-se o método PROMETHEE, tendo este apresentado uma maior utilização no estudo em razão da sua característica de sobreclassificação valorada, onde o decisor fornecerá um peso para cada critério estabelecido a partir da importância deste critério (ALMEIDA, 2013).

As organizações frequentemente se deparam com problemas complexos de tomada de decisão, na maioria das vezes envolvendo múltiplos critérios. Em muitos casos os critérios podem ser conflitantes entre si, dificultando ainda mais o problema de decisão. Assim, um modelo de decisão pode ser construído para dar suporte a uma situação prática de tomada de decisão.

Os Métodos de Decisão Multicritério buscam tornar esse processo de tomada de decisão mais sistemático, podendo apresentar seus resultados sob as problemáticas de escolha, ranking ou classificação das ações (ALMEIDA, 2013).

A classificação é a separação de um número finito de alternativas em grupos pré-definidos. Segundo Doumpos e Zopoudis (2002), esses grupos pré-definidos (classes) podem ser nominais (*classification*), mantendo suas características específicas, mas sem estabelecer relação de preferência ou de hierarquia; ou ordinais (*sorting*), referindo-se a problemas em que os grupos pré-definidos podem ser colocados em ordem de preferência. Por razões de simplificação, neste estudo, utiliza-se apenas o termo “classificação”, no entanto, refere-se à situação onde é possível estabelecer condições de preferência entre as classes (*sorting*). Um exemplo típico é a classificação de riscos da falência de empresas, estudada por Doumpos e Zopoudis (2002).

Outra importante aplicação dos métodos multicritério de classificação pode ser observada no estudo feito por Oliveira, Alencar e Costa (2018), onde uma classificação dos projetos e gerentes é feita com o intuito de promover uma melhor alocação entre eles. Além disso de Oliveira, Alencar e Costa (2015), ressaltam a importância das classificações para uma

adequada alocação de recursos.

Nesse estudo será utilizado um método de classificação baseado no método de sobreclassificação PROMÉTHÉE, *Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation* (BRANS; MARESCHAL, 2005). O PROMSORT, proposto por Araz e Ozkarahan (2007) foi utilizado para avaliar fornecedores e categorizá-los de acordo com suas *performances*. Araz e Ozkarahan (2005) também aplicaram este mesmo método para classificar problemas financeiros, avaliando riscos de falências em empresas.

Este método é aplicado na classificação de alternativas em categorias ordenadas previamente. A atribuição de uma alternativa a resulta da comparação de a com os perfis que definem os limites das categorias. Assim, o PROMSORT realiza a atribuição das alternativas em categorias em três fases:

- Fase 1: Construção da relação de sobreclassificação das alternativas baseado no método PROMÉTHÉE I. A primeira etapa para a determinação das alternativas de referência é a comparação de todas as alternativas com os perfis limites, utilizando a relação de sobreclassificação do PROMETHEE.
- Fase 2: Atribuição das alternativas nas categorias. Atribuição de alternativas para as categorias resulta diretamente da relação de sobreclassificação (assumindo que $C_2 > C_1$ significa que a categoria 2 sobreclassifica a categoria 1). Na próxima etapa, as alternativas que já foram designadas a categorias específicas serão usadas para atribuir as alternativas que ainda não foram direcionadas.
- Fase 3: Atribuição final.

Segundo Araz e Ozkarahan (2007), as principais vantagens deste método são a flexibilidade e a facilidade de uso, principalmente quando se tem poucas alternativas a serem analisadas, enquanto a maior desvantagem é a necessidade de uma quantidade considerável de informações, como valores para os perfis, pesos, limiares e pontos de corte.

Mesmo que estes valores possam ser interpretados com facilidade, é difícil corrigir diretamente os seus valores. Portanto, os resultados da metodologia estão sujeitos à análise de sensibilidade.

3.3 ESTUDOS ENVOLVENDO SEGURANÇA PÚBLICA

De acordo com a Constituição Federal do Brasil (BRASIL, 1988), a segurança pública é uma obrigação do Estado e um direito e responsabilidade de todos, assim, o Estado tem a obrigação de prover a sociedade de segurança mantendo a ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio. Essa atuação estatal se dá através das forças policiais que encontram-se listadas no art. 144 da referida carta magna.

Para tanto, as forças policiais atuam de forma preventiva, ou seja, evitando a ocorrência de algum evento danoso para a sociedade, ou de forma repressiva, assim, após a ocorrência do fato possivelmente delituoso, sendo necessário a confirmação dessa prática criminosa e do seu autor.

Para a atuação em ambas situações é necessário que as forças policiais trabalhem a partir da coleta de dados estatísticos, para que se possa obter informações acerca dos locais onde há maior incidência criminosa, ou mesmo na coleta de provas acerca do crime investigado. Ao longo dos anos, tem se tornado crescente o uso de dados estatísticos no planejamento de ações policiais. Segundo Silva (2005 *apud* AZEVEDO; RICCIO; REUDIGER, 2011), os dados podem ser obtidos por meio de pesquisas oficiais e registros administrativos dos órgãos públicos.

De acordo com Azevedo, Riccio e Reudiger (2011), o uso de informações no planejamento da atividade policial é um dos grandes paradigmas contemporâneos da segurança pública e ocasionaria uma mudança significativa na forma de atuação das forças policiais, bem como poderá propiciar alteração nas características da órgão, tornando uma atuação mais proativa, o que favoreceria a ação preventiva, evitando que as forças de segurança permaneçam atuando apenas de forma reativa. Para os estudiosos, essa nova forma de atuar traria uma maior integração com a sociedade e possibilitaria uma melhor avaliação acerca de quais práticas preventivas devem ser adotadas para o controle da criminalidade.

A idéia acerca da utilização de dados estatísticos por forças policiais não é recente, pelo menos em outros países. Em 1931, um relatório conhecido como Relatório Wickersham tratou de diversos temas como o crime, a aplicação da lei, bem como defendia a reforma das polícias; neste documento, uma das sugestões apresentadas indica a utilização das estatísticas criminais para o planejamento das ações policiais (MANNING, 1978 *apud* AZEVEDO; RICCIO; REUDIGER, 2011).

Os estudos acerca do uso de dados estatísticos e análise criminal por forças policiais também já são desenvolvidos no Brasil; o crescimento populacional e o aumento escalonado da

criminalidade obrigou os integrantes da segurança pública a buscar uma modificação na forma de atuação dos órgãos que integram a segurança pública.

Segundo Silva (2005 apud AZEVEDO; RICCIO; REUDIGER, 2011), a necessidade de promover um ambiente mais seguro para toda a sociedade tem permitido estudos no sentido de tentar diminuir o modelo reativo e burocrático de atuação da força policial, buscando a otimização na prestação de serviços com o planejamento operacional a partir de dados estatísticos que demonstrem a dinamicidade e flexibilidade da criminalidade. Nesta oportunidade, procedeu-se um estudo sobre a forma de atuação de Polícia Militar de Minas Gerais como sugestões de modificação de atuação, passando a planejar medidas ostentivas de maior proatividade em áreas estatisticamente mais propícias a ocorrência de crimes, tendo como principal objetivo o controle da violência.

Alguns estudos passaram a analisar a atuação das forças policiais a partir da noção de projetos e a necessidade da utilização de ferramentas e técnicas da gestão de projetos e suas boas práticas na seara da Segurança Pública. Nesta oportunidade Braga Jr e Cipriano (2009) realizaram um estudo de caso referente a aplicação das boas práticas presentes no gerenciamento de projetos na criação de um gabinete de gestão integrada no estado do Ceará permitindo um melhor planejamento acerca da atuação dos órgãos de segurança. Outro aspecto relevante desse estudo diz respeito a possibilidade da implantação desses gabinetes de gestão integrada em outras unidades da federação permitindo uma uniformização dos procedimentos adotados em todos território nacional. Essa padrinização teria uma contribuição objetiva de maximização dos resultados e minimização de riscos.

Também foram realizados estudos acerca da utilização de dados de inteligência e gestão de projetos na seara da Polícia Federal. O estudo em questão mostrou a necessidade da utilização dos conhecimentos da gestão de projetos para a gestão da inteligência na instituição, demonstrando a importância na padornização dos procedimentos e outros fatores para a diminuição dos riscos e maximização de resultados nas atividades policiais a serem desenvolvidas (STANGER, 2009). Trata-se de um importante estudo em que se demonstra a preocupação quanto a diminuição do subjetivismo quanto a utilização de dados e informações de inteligência, bem como quanto a realização do planejamento de atividades policiais.

A importância acerca da utilização de dados na área de segurança pública também foi objeto de estudos em uma das agências de segurança do Chile, conhecidos como os carabineros de Chile. Segundo Frühling (2010), os carabineiros passaram a agregar dados e informações obtidos a partir das mais diferentes atividades que desempenhavam como fiscalização, administração e orçamentação da instituição. A partir da reunião e sistematização desses dados

surgiram diversos indicadores de crimes que permitiram aos carabineiros a criação de um planejamento estratégico de segurança baseado nesses indicadores permitindo um combate mais efetivo à criminalidade.

Outro estudo relevante acerca da utilização de dados estatísticos acerca na seara da segurança pública diz respeito aos estudos realizados sobre os fatores relacionados ao deslocamento da criminalidade de uma região para outra. Segundo Ratcliffe e Breen (2011), estudos indicam a possibilidade de deslocamento da criminalidade em razão da atuação de força policiais em operações em determinadas áreas. Na oportunidade procedeu-se uma análise acerca da existência de um quociente de deslocamento ponderado conhecido por *weighted displacement quotient* (WDQ) e constatou que esse quociente seria eficaz na verificação desse deslocamento da criminalidade, bem como o mesmo se tornaria ainda relevante com a adição de uma maior número de dados estatísticos.

Outros estudos envolveram o desenvolvimento de modelos de decisão multicritério relacionados a segurança pública. Basilio, Pereira e Costa (2019) desenvolveram um estudo relacionado usando o ELECTRE III para obter uma ordenação das áreas de segurança pública a serem avaliadas de acordo com indicadores estratégicos de crime, no Rio de Janeiro. Já Silva *et al.* (2018) utilizaram uma metodologia multicritério para classificação dos estados brasileiros de acordo com os parâmetros de violência. Utilizaram como critérios o número de homicídios dos estados, número de roubos que levaram ao menos a uma morte, número de mortos de policiais durante confrontos, número de crimes letais contra mulheres, número de roubos e número de furtos de carros, número de roubos em bancos e, por fim, número de roubos de carga. Os estados brasileiros foram classificados, com base nesses critérios em 4 classes: C1: estados com criminosos não profissionais que executam crimes violentos intencionais contra a vida e crimes violentos contra a propriedade; C2: estados com criminosos profissionais e não profissionais, realizando crimes violentos de propriedade; C3: estados com criminosos profissionais e não profissionais, executando crimes violentos intencionais contra a vida; C4: estados com criminosos profissionais que executam crimes violentos de propriedade e crimes violentos intencionais contra a vida. Com base nessa classificação, os autores propuseram políticas de segurança pública para cada uma dessas classes.

Gurgel e Mota (2013) utilizaram o método multicritério SMARTS em um cidade brasileira para priorização de áreas na cidade nas quais há um grau de ocorrências para o aumento da criminalidade. Como resultado, pode-se ter políticas diferenciadas para as zonas indicadas, direcionando onde devem existir ações mais fortes, investimentos em infraestrutura, procedimentos de monitoramento e outras políticas de segurança pública.

3.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTE CAPÍTULO

Diante dos elementos apresentados neste capítulo, foi possível apresentar informações mais relevantes sobre o que seria a atividade de planejamento operacional, suas características e suas fases, bem como essa atividade é desenvolvida no âmbito da Polícia Federal em atuação como Polícia Judiciária da União. Ademais, verificou-se como essa atividade é vital para o desenvolvimento das atribuições da instituição durante o cumprimento de praticamente todas as atividades externas, desde um simples cumprimento de um mandado de intimação quanto a execução de uma complexa operação policial em diversos estados do país e com as mais variadas medidas cautelares.

Em continuidade, foi apresentada a visão e a importância do planejamento operacional de forma ainda mais detalhada para a Polícia Federal, tendo como contexto as atividades desenvolvidas pela Delegacia de Repressão a Crimes contra o Patrimônio e Tráfico de Armas (DELEPAT). Nesta, a necessidade de um bom planejamento é ainda mais latente, haja vista a possibilidade de mortes e ou outros danos à integridade física durante a execução das atividades.

Outro aspecto relevante e que merece destaque diz respeito a possibilidade de utilização de conhecimentos da área de Engenharia de Produção, mais especificamente de conhecimentos da área de Decisão Multicritério, no melhoramento e aperfeiçoamento dos planejamentos operacionais futuros, trazendo uma importante evolução do conhecimento e apresentando uma nova ferramenta viável com possível aplicação para classificação das operações policiais. Dos modelos levantados na literatura, não se encontrou um que fizesse a classificação das operações policiais. A maioria dos estudos é relacionada a priorização de áreas de risco para que se possa ter diferentes políticas de segurança pública implementada.

Assim, a possibilidade de utilização de um método de decisão multicritério para a classificação de operações policiais poderá contribuir diretamente na atividade de planejamento operacional, podendo ajudar sobremaneira em diversos aspectos, como, por exemplo, na definição dos recursos mínimos de pessoal a ser empregado para a execução da respectiva operação policial, dentre outras possibilidades que ainda serão tratadas.

4 PROPOSTA DE MODELO PARA CLASSIFICAÇÃO DE OPERAÇÕES POLICIAIS DA DELEPAT

Após a apresentação das informações acerca do que seria o planejamento operacional e as suas fases, torna-se claro a sua importância no âmbito da Polícia Federal e o quanto a instituição evoluiu nos últimos anos para aprimorar os seus conceitos e sua doutrina acerca do tema, tornando essa atividade ainda mais relevante no combate ao crime organizado.

Segundo Paiva (2007 *apud* STANGER, 2009), a importância do planejamento operacional pode ser apresentada da seguinte forma:

A importância do planejamento operacional reside na possibilidade de se utilizar esta atividade como ferramenta fundamental na busca de uma melhor integração entre as instituições que atuam na área da segurança pública com a finalidade de promover a otimização dos recursos disponíveis, a obtenção de dados que possibilitem respostas adequadas a situações futuras e finalmente a colocação em prática de um processo de participação organizacional (Paiva, 2007, p.17 *apud* STANGER, 2009 p. 59).

Quando se fala em planejamento operacional em investigações de atribuição da DELEPAT essa importância apresenta um fator ainda mais relevante, haja vista se tratar investigações voltadas a crimes violentos contra o patrimônio e que em muitos casos resultam numa ação de confronto entre as forças policiais e os suspeitos, exarcebando a necessidade de um planejamento ainda mais detalhado e minucioso em que todas as situações devem tentar ser previstas, sem deixar espaços para acasos, pois esses fatores poderão resultar em mortes durante a execução da operação policial.

A Polícia Federal tem realizado diversas operações policiais diuturnamente, tendo esse quantitativo aumentado constantemente ao longo dos anos. Em razão dessa situação, o número de recrutamentos de policiais de todo Brasil também seguiu o mesmo crescimento, tornando-se cada vez mais necessário um planejamento prévio do órgão central para a disponibilização da força de trabalho. Esse planejamento inicialmente estaria atrelado a coordenação de datas e locais em que as ações seriam realizadas para o melhor aproveitamento do efetivo disponível, ficando o quantitativo e especialidades de servidores a ser definido pela equipe de execução.

Além desse planejamento da sequência de datas e locais de execução das operações policiais, outro aspecto de grande relevância e forte impacto no melhor aproveitamento das equipes e nos custos operacionais seria a definição do quantitativo de policiais federais e demais servidores administrativos na execução das atividades.

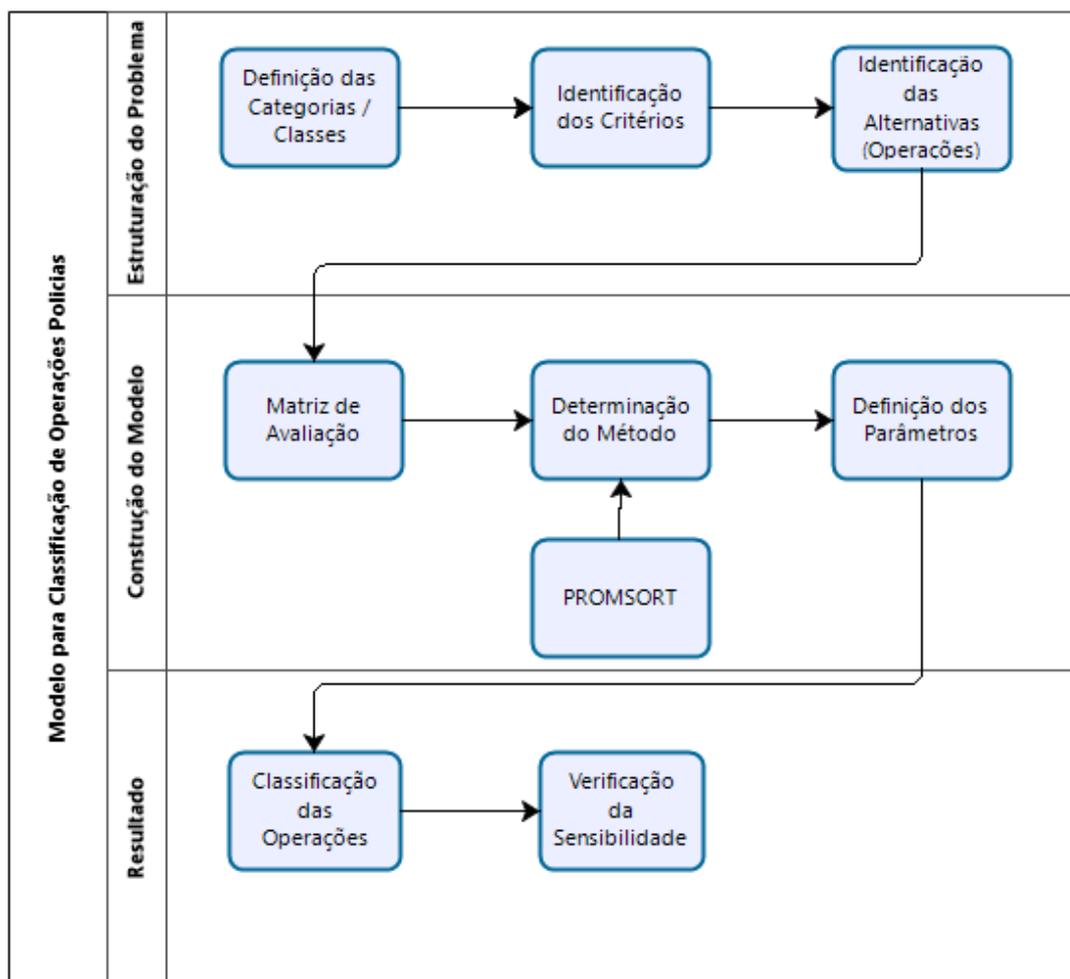
A possibilidade de determinação do quantitativo total de servidores a ser utilizado em operações policiais e as especificidades técnica/operacionais desse efetivo, ou mesmo a definição do quantitativo mínimo necessário para emprego nas atividades operacionais traria segurança para a equipe de execução durante a confecção do planejamento operacional, bem como, também seria possível realizar o levantamento e a previsão dos custos operacionais com o recrutamento de policiais federais para participação em operações policiais em um espaço de tempo, sendo imprescindível para a unidade central no aspecto estratégico quanto a possibilidade de previsão orçamentária para os próximos anos e para as unidades locais quanto a alocação de recursos financeiros e de pessoal.

Inicialmente, o objetivo principal é a classificação das operações policiais a serem desencadeadas pela DELEPAT, podendo ser estendida posteriormente para a Delegacia de Repressão a Entorpecentes (DRE) em razão de se tratar de outra unidade da Polícia Federal com características operacionais semelhantes. A partir da classificação das operações será possível definir o quantitativo de policiais a serem recrutados, bem como as especificidades técnicas dos mesmos, convocação de grupos táticos regionais e do órgão central, bem como apoio de outras forças policiais para atuação em conjunto.

4.1 MODELO PARA CLASSIFICAÇÃO DE OPERAÇÕES POLICIAIS DA DELEPAT

As operações policiais possuem inúmeras características que as distinguem uma das outras quanto ao potencial de risco que cada uma apresenta. As demandas de recursos e ações empregadas nestas operações variam conforme tais características e níveis de risco que oferecem. Neste sentido, a classificação destas operações deve ajudar no planejamento estratégico das delegacias no sentido de melhorar o uso de tais recursos e ações. A Figura 12 ilustra as etapas do modelo proposto.

Figura 12 – Modelo de decisão multicritério para classificação de operações policiais



Fonte: O Autor (2019).

A seguir são descritas as etapas do modelo de decisão multicritério para a classificação de Operações Policiais no âmbito da Delegacia de Crimes contra o Patrimônio e Tráfico de Armas (DELEPAT) da Polícia Federal Brasileira.

4.1.1 Estruturação do Problema

A estruturação do problema envolve a definição das classes de risco na atuação durante as operações de repressão a crimes violentos da alçada da Polícia Federal, a identificação dos critérios que serão considerados para essa classificação, e a identificação das operações policiais no âmbito da Delegacia de Crimes Contra o Patrimônio e Tráfico de Armas (DELEPAT) que serão classificadas. Essa identificação não foi realizada a partir de métodos específicos, tendo sido realizada pelo decisor que na oportunidade é um Delegado de Polícia Federal chefe da DELEPAT/RN.

- Definição das Classes

Após algumas análises e reflexões acerca das operações já executadas pela equipe da DELEPAT, suas características e demandas, e de acordo com o que se espera para cada nível de risco que se apresenta, as classes foram definidas pelo decisor, Delegado de Polícia Federal chefe da DELEPAT/DRCOR/SR/PF/RN, em quatro níveis, quais sejam:

- **Muito Alto (C4):** necessidade de convocação de grupo tático especial da Polícia Federal (COT) e utilização de grupos táticos especiais regionais da Polícia Federal (GPI) e, a depender do caso, de forças especiais de polícias estaduais. Para essas operações há grande possibilidade de confronto entre forças policiais e criminosos, havendo a necessidade de recrutamento de um número maior de policiais e com conhecimento tático-operacional para participação da execução das atividades ou integre delegacia operacionais como a própria DELEPAT ou a delegacia de entorpecentes.
- **Alto (C3):** necessidade de utilização de grupos táticos especiais regionais da Polícia Federal (GPI) e, a depender do caso, de forças especiais de polícias estaduais. Para essas operações há possibilidade de confronto entre forças policiais e criminosos, havendo a necessidade de recrutamento do maior número possível de policiais com conhecimento tático-operacional para participação da execução das atividades.
- **Médio (C2):** inicialmente não haverá a necessidade de utilização de grupo táticos, haja vista o risco de confronto entre forças policiais e investigados ser menor, no entanto, em razão do grau de periculosidade dos criminosos, das possíveis características no local de cumprimento das medidas, do tipo de crime investigado, entre outras características, há uma necessidade de maior precaução durante a ação policial e no cumprimento das medidas. Nestes casos há a necessidade de recrutamento do maior número possível de policiais federais das delegacias mais operacionais ou que tenham realizado treinamentos tático-operacionais.
- **Baixo (C1):** trata-se de operação policial com baixa possibilidade de ocorrência de reação por parte dos alvos e confronto com forças policiais. Nestes casos não há a necessidade de recrutamento de forças especiais e a equipe de policiais não necessita de nenhuma característica específica, podendo ser constituída no padrão mínimo da Polícia Federal que seriam quatro policiais federais sendo, um delegado, um escrivão e dois agentes.

É importante ressaltar que, uma vez definidas as classes, estas devem permanecer inalteradas ao longo do processo, independente dos tipos de operações que venham a surgir.

- Identificação dos Critérios

Após definição das classes de acordo com o potencial de risco, é necessário eleger quais critérios serão considerados na análise destas operações afim de atribuí-las às classes apropriadas. Neste sentido, cinco critérios foram elegidos, bem como suas respectivas escalas nominais e numéricas de avaliação.

Parte dos critérios utilizados para a classificação das operações policiais foi baseado na doutrina de planejamento operacional utilizado pela própria Polícia Federal em manuais, porém esses critérios não tinham nenhum nível de detalhamento, tendo sido necessário apresentar a conceituação dos mesmos e proceder um maior detalhamento durante o desenvolvimento deste estudo para ajudar na classificação, sendo eles: local das buscas, grau de periculosidade dos alvos e volume estimado das apreensões. Em relação a outros dois critérios utilizados na classificação, tipo do crime e momento da atuação policial, cabe destacar que ambos não se encontram de forma expressa dentro dos manuais de planejamento operacional, porém são implicitamente avaliados pelos executores do planejamento operacional durante a coleta de informações junto a equipe de execução, tendo sido considerado relevante abordá-los para fins de ajudar na classificação das operações.

I. Objeto do Delito (Cr_i)

A DELEPAT cuida dos mais diversos tipos de delitos, sendo na sua maioria os crimes de roubo e furto praticados de forma violenta e com emprego de armas de fogo de grosso calibre e/ou artefatos incendiários. No entanto, a depender do objeto da ação criminosa, alguns crimes podem possuir uma maior ou menor periculosidade. Por exemplo, os delitos roubo contra instituições financeiras como agências bancárias normalmente são praticados por um grande número de criminosos com forte poderio bélico, já em caso de crimes contra empresas públicas federais comuns normalmente são praticados por apenas uma pessoa ou com um quantitativo pequeno de criminosos, além de não utilizarem armas de grosso calibre e nem de longo alcance, tendo, assim, uma periculosidade inferior ao primeiro crime.

Quando se fala em delito em face de agências federais dos correios, tem-se uma ação criminosa de periculosidade alta, porém abaixo de agências bancárias e carro forte por ser tratar de ações criminosas com menor poderio bélico e menor número de criminosos em ação. Por último, tem-se as ações de roubo de carga que possuem uma periculosidade moderada em virtude da utilização de armas de fogo durante a prática do delito, porém também utilizam um menor quantitativo de criminosos durante a ação.

Para este estudo, serão considerados, portanto, os objetos de delitos mais investigados

pela DELEPAT, sendo eles: agência bancária/carro forte, correios, cargas e outras instituições públicas.

O critério Cr_1 – objeto do delito foi avaliado conforme escala construída expressa na Tabela 1.

Tabela 1 – Escala de avaliação para o critério Cr_1 – tipo de crime

Potencial	Escala Numérica	Objeto do Delito
Muito Alto	4	Agência Bancária/carro forte
Alto	3	Correios
Moderado	2	Cargas
Baixo	1	Outras instituições públicas

Fonte: O Autor (2019).

II. Momento da Atuação Policial (Cr_2)

No aspecto jurídico e doutrinário, o *intercriminis* pode ter diversas classificações e subclassificações, no presente estudo, o mesmo será dividido de em duas fases, sendo elas as fases interna e externa. Quanto a fase interna pode-se subdividir em cogitação, representação e decisão; em relação a fase externa há a subdivisão em preparação, execução, consumação e exaurimento. Dentro da execução podemos separar dois momentos distintos, *intercriminis* de execução inicial e *intercriminis* de execução real. Intervenção policial durante o *intercriminis* normalmente possui um grau de periculosidade superior que após o *intercriminis*, haja vista a possibilidade de confronto entre policiais e criminosos durante a execução do delito (Tabela 2).

- Durante o *Intercriminis* Inicial: o grupo criminoso encontra-se em reunião em um local antes do deslocamento para a execução da ação criminosa. Nessas circunstâncias, resta apenas o início do deslocamento dos criminosos, estando todos devidamente paramentados e normalmente com armas de fogo de grosso calibre, entre outros objetos.
- Durante o *Intercriminis* Real: a ação criminosa está em completo andamento com o deslocamento dos criminosos ao local do evento ou mesmo com a presença dos mesmos já na área do delito, tendo a necessidade de intervenção da força policial para evitar que delito seja concluído e o crime venha a ser consumado. Normalmente se trata de ações policiais em que não há medidas cautelares a serem cumpridas e a ação policial busca a prisão em flagrante dos criminosos.
- Após o *Intercriminis*: ação criminosa já se consumou e se exauriu e não há mais qualquer fase do *intercriminis* em andamento. Normalmente se trata de ações policiais para cumprimento

de mandados de busca e apreensão e prisão de integrantes da quadrilha/organização criminosa em outro momento que não seja da execução do roubo/furto.

Tabela 2 – Escala de avaliação para o critério Cr₂ – atuação policial

Potencial	Escala Numérica	Atuação policial
Muito alto	4	Durante o <i>Intercriminis Real</i>
Alto	3	Durante o <i>Intercriminis inicial</i>
Médio	2	Após o <i>Intercriminis</i>

Fonte: O Autor (2019).

III. Local da Ação Policial (Cr₃)

A Polícia Federal realiza as mais diversas operações policiais em razão da grande gama de crimes que fazem parte do seu rol de atuação, desta forma os locais onde são cumpridas as ações policiais são os mais variados, podendo a atuação ocorrer tanto em bairros, prédios, casas e condomínios fechados mais nobres de uma cidade como em áreas de extrema pobreza com construções irregulares e por meio de invasões e favelas, zonas rurais, entre outras (Tabela 3).

Quanto a esse critério, é necessário que a equipe de planejamento tenha um conhecimento pormenorizado das localidades onde será realizada a operação policial para análise acerca do quantitativo de policiais a serem empregados. Assim, as áreas de buscas podem ser:

- Alto índice de periculosidade da localidade: local com alto índice de violência e dominado pelo crime organizado, sendo de difícil acesso e presença pelas forças policiais. Nesses locais não há um fácil acesso das viaturas policiais, podendo em algumas oportunidades necessitar de progressão a pé. Também pode ser considerado um local de alto índice de periculosidade aquela localidade que a ação policial exigirá apoio aéreo para a realização da ação policial. Como exemplo pode-se citar comunidades com formação semelhante a uma favela.
- Médio índice de periculosidade da localidade: trata-se de um local de baixo índice de desenvolvimento econômico e social em que há a presença do crime organizado com a prática de alguns crimes como o tráfico de drogas, porém ainda há a possibilidade de acesso do policiamento ostensivo ainda que precário. Como exemplo pode-se citar comunidades e bairros da periferia.
- Moderado índice de periculosidade da localidade: trata-se de um local de médio índice de desenvolvimento econômico e social em que pode haver prática de algumas atividades ilícitas esporádicas, porém sem o controle do crime organizado. São áreas que possuem o policiamento ostensivo normal e os mais diversos tipos de construção. Como exemplo dessa localidade pode-se citar um bairro comum de classe média ou média baixa.

- Baixo índice de periculosidade da localidade: trata-se de um local de alto índice de desenvolvimento econômico e social em que não há a presença e atuação do crime organizado. São áreas de baixo índice de práticas de crimes violentos e presença constante de policiamento ostensivo e em algumas situações de segurança privada. Como exemplo dessa localidade, pode-se citar um bairro de classe alta ou média alta.

Tabela 3 – Escala de avaliação para o critério Cr₃ – local da ação policial

Potencial	Escala Numérica	Local da Ação Policial
Muito Alto	4	Alto índice de periculosidade da localidade
Alto	3	Médio índice de periculosidade da localidade
Moderado	2	Moderado índice de periculosidade da localidade
Baixo	1	Baixo índice de periculosidade da localidade

Fonte: O Autor (2019).

IV. Grau de periculosidade dos investigados (Cr₄)

Este critério relaciona quais as características dos criminosos alvo da operação por nível de periculosidade, considerando posição dentro da organização criminosa, histórico, reincidências, porte de arma, entre outros. Para isto, uma distinção foi feita conforme pode ser observado a seguir e na Tabela 4:

- Integrante de organização criminosa;
- Reincidente em crimes comuns ou violentos;
- Proprietário/possuidor de arma de fogo ou artefatos incendiários;
- Atividade lícita que desempenha;
- Histórico da personalidade do investigado antes e durante a investigação policial.

Tabela 4 – Escala de avaliação para o critério Cr₄ – grau de periculosidade dos investigados

Potencial	Escala Numérica	Grau de periculosidade dos investigados
Muito alto	5	Histórico da personalidade dos investigados antes e durante a investigação policial quanto a confrontos armados anteriores com forças policiais.
Alto	4	Integrante de organização criminosa
Moderado	3	Reincidente em crimes comuns ou violentos
Baixo	2	Proprietário/possuidor de arma de fogo ou artefatos incendiários
Muito Baixo	1	Atividade lícita que desempenha

Fonte: O Autor (2019).

V. Espécie e volume de apreensões (Cr₅)

Este critério está relacionado com as demandas requeridas para dar suporte às operações, caso estas envolvam apreensões. A depender do tipo, volume do material

apreendido, bem como a necessidade de acesso ao local da apreensão há a possibilidade de recrutamento de um maior número de policiais ou mesmo de recrutamento de policiais com maior conhecimento técnico-operacional para a execução da atividade e garantia do transporte do material apreendido até o depósito da Polícia Federal. O critério será avaliado conforme escala construída expressa na Tabela 5.

- Necessidade de utilização de serviços de terceiros (chaveiros, marceneiros, mecânicos, transportadora, “chapa”, etc) – Trata-se da possibilidade de utilização de colaboradores externos durante a execução de uma ação policial, como, por exemplo, a utilização do serviço de um chaveiro para a abertura de um imóvel objeto de cumprimento de mandado de busca e apreensão.
- Possíveis materiais a serem arrecadados durante a ação policial – Nesse aspecto está se levando em consideração o valor do material apreendido, haja vista a possibilidade de apreensão de grande quantidade de entorpecentes, armamentos, dinheiro ou outros bens de alto valor, entre outras coisas.
- Volume de material arrecadado – O quantitativo de material a ser apreendido poderá demandar a necessidade de um maior número de equipes para o transporte.
- Necessidade de escolta para transporte – A depender do material que será transportado haverá ou não a necessidade de designação de uma ou mais equipes para a realização de escolta policial até o depósito.

Tabela 5 – Escala de avaliação para o critério Cr₅ – apreensões

Potencial	Escala Numérica	Apreensões
Muito Alto	4	Possíveis materiais a serem arrecadados durante as buscas
Alto	3	Necessidade de escolta para transporte
Moderado	2	Volume de material arrecadado
Baixo	1	Necessidade de utilização de serviços de terceiros

Fonte: O Autor (2019).

O critério mais importante para a classificação é o *Momento de atuação policial (Cr₂)*. Deve ganhar um peso superior em relação aos demais critérios.

O segundo critério mais importante para a classificação é *Grau de periculosidade dos investigados (Cr₄)*. Deverá ter um peso inferior ao momento de atuação. Deve ter o mesmo peso que o local das buscas e tipo de crime.

O terceiro critério mais importante é *Local da Ação Policial (Cr₃)*. Estes três primeiros critérios estão relacionados com a ocorrência de confrontos entre as forças policiais e os criminosos.

O quarto critério mais importante é *Tipo de Crime (Cr₁)*, pois a depender do tipo de crime pode-se tentar indicar uma maior ou menor periculosidade do grupo criminoso que está sendo investigado e que será objeto da operação.

O quinto critério na ordem de importância para a classificação das operações em razão do mesmo ter pouca influência para determinar um risco maior ou menor de uma operação policial é *Espécie e volume de Apreensões (Cr₅)*, salvo quando a ação policial é voltada para apreensão de explosivos, armamentos e outros objetos/materiais de maior periculosidade. Assim, deve ter um peso menor em relação a todos os demais critérios.

Definidos os critérios e suas escalas de avaliação, o próximo passo é avaliar as operações (alternativas) conforme cada critério.

- Identificação das Alternativas (Operações)

Por razões de sigilo das operações correntes, para esta aplicação, fez-se necessário a identificação de operações que já tiveram seu desfecho concluído. As operações escolhidas apresentaram características como tipos de crime, atores, cenários e circunstâncias distintos, com o intuito de delimitar bem as classes a serem geradas. Um resumo das operações analisadas encontra-se na Tabela 6.

Tabela 6 – Operações policiais a serem classificadas

Nome da operação	Tipo de crime	Atuação criminal	Resultado
Op. Arcanjo Gabriel	Roubo	Após o <i>intercriminis</i>	07 prisões 03 mandados de busca e apreensão
Op. Clientela 01	Roubo	Durante o <i>intercriminis</i> real	Prisão em flagrante de 05 criminosos
Op. Clientela 02	Roubo	Após o <i>intercriminis</i>	03 mandados de prisão preventiva
Op. Trangola	Roubo	Após o <i>intercriminis</i>	04 mandados de prisão preventiva e busca e apreensão 04 mandados de busca e apreensão
Op. Lajedo 01	Roubo	Durante o <i>intercriminis</i> inicial	2 presos em flagrante delito 03 óbitos
Op. Lajedo 02	Roubo	Após o <i>intercriminis</i>	09 mandados de busca e apreensão 07 mandados de prisão preventiva 01 mandado de condução coercitiva
Op. Quebra osso	Roubo	Após o <i>intercriminis</i>	03 mandados de busca e apreensão 02 mandados de prisão preventiva
Op. Artefato	Roubo	Após o <i>intercriminis</i>	12 mandados de prisão 06 mandados de busca e apreensão
Op. Oriente	Roubo	Após o <i>intercriminis</i>	03 mandados de prisão 03 mandados de busca e apreensão
Op. Sagueiro	Roubo	Durante o <i>intercriminis</i> real	06 mortos 05 prisões

Fonte: O Autor (2019).

4.1.2 Construção do modelo

A construção do modelo de decisão multicritério para a classificação das operações envolve as etapas de elaboração da matriz de avaliação, determinação do método a ser utilizado e definição dos parâmetros. Na oportunidade cada fase dessa construção deve ser bem detalhada, cabendo destacar a importância na escolha do método.

– Elaboração da matriz de avaliação (operações policiais *versus* critérios de avaliação)

Após identificar quais operações seriam classificadas e os critérios a serem considerados, o decisor deve construir uma matriz de avaliação como forma de organizar as entradas do modelo de decisão. Assim, em cada critério, o decisor deve atribuir uma avaliação para a operação em análise de acordo com a escala definida para aquele critério.

Em relação ao critério tipo do crime (Cr_i) foram apresentadas apenas operações policiais com potencial muito alto e alto, não tendo sido apresentadas outras operações policiais de outras escalas. Quanto a esse aspecto, cabe ressaltar que não se tratou de uma escolha deliberada quanto ao potencial das operações a serem classificadas, mas a escolha das operações policiais foi realizada a partir do número de informações disponíveis durante a pesquisa. Tratam-se de operações policiais que durante a sua deflagração possuíam caráter sigiloso e apenas após a sua deflagração é possível a obtenção de um maior número de dados.

Ademais, como a maior parte das operações apresentadas foram deflagradas no âmbito da Delegacia de Repressão a Crimes contra o Patrimônio e Tráfico de Armas (DELEPAT) do Rio Grande do Norte no período de 2015 e 2017, não houveram operações policiais relacionadas a furto/roubo de cargas e de outras insituições públicas na localidade e período em questão, inviabilizando a apresentação de operações com essas características durante o trabalho. No entanto, por se tratar de um estudo com aplicabilidade em todo território nacional em um momento futuro, certamente outras unidades policiais da Polícia Federal terão operações policiais das escalas 2 e 1 passíveis de serem classificadas.

- Determinação do método multicritério de classificação

Alguns métodos multicritérios de classificação requerem pouca informação, outros possuem algoritmos que conseguem classificar muitas alternativas de uma só vez, porém, para este estudo, o PROMSORT foi elegido como um método adequado à problemática de classificação. O método é de fácil entendimento, com parâmetros de fácil interpretação, e adequado à racionalidade não compensatória. Apesar de exigir muita informação das

alternativas, a quantidade de operações a serem analisadas é baixa, possibilitando uma comparação par a par das alternativas. Além disso, por ser um método de racionalidade não compensatória, os pesos dos critérios representam seus graus de importância, sendo mais fácil para o decisor fazer tais deliberações.

Como pode ser visto nas descrições de cada critério, conforme a escala do critério aumenta, ele maximiza a avaliação da operação, elevando o seu potencial de risco. Deste modo, pode-se dizer que todos os critérios têm a função de maximização. Além disso, pela natureza subjetiva dos critérios, a função de preferência escolhida foi a função tipo 1 - Usual, onde qualquer diferença positiva torna o valor da função preferência unitária.

- Definição dos parâmetros

Para a aplicação do PROMSORT, é necessário avaliar os perfis limitantes das categorias em cada um dos critérios, para ajustar cada alternativa em uma categoria pré-determinada. Cada alternativa pode ser classificada em uma das quatro categorias definidas pelo decisor, sendo a ordem de preferência ($C4 > C3 > C2 > C1$). Portanto, é necessário delimitar três perfis limitantes (L_1 , L_2 e L_3) e avaliá-los como se fossem alternativas. Na Tabela 7 é mostrada a avaliação do decisor para os perfis que delimitam as classes do problema.

Tabela 7 – Matriz de avaliação das operações policiais

Operações		Critérios				
		Cr ₁	Cr ₂	Cr ₃	Cr ₄	Cr ₅
Pesos		0,18	0,30	0,18	0,18	0,16
Op. ARCANJO GABRIEL	OP ₁	3	2	2	3	1
Op. CLIENTELA 01	OP ₂	3	4	2	3	1
Op. CLIENTELA 02	OP ₃	3	2	2	3	1
Op. TRANGOLA	OP ₄	3	2	2	3	1
OP. LAJEDO 01	OP ₅	4	3	4	3	3
Op. LAJEDO 02	OP ₆	4	2	2	3	1
Op. QUEBRA OSSO	OP ₇	2	2	3	3	1
Op. ARTEFATO	OP ₈	3	2	2	3	1
Op. ORIENTE	OP ₉	3	2	2	1	1
Op. SALGUEIRO	OP ₁₀	4	4	4	5	4
Perfis Limitantes	L ₁	2	2	2	2	2
	L ₂	2	3	3	3	2
	L ₃	3	4	3	4	3

Fonte: O Autor (2019).

4.1.3 Análise dos Resultados

Após analisar todas as alternativas em relação aos perfis limitantes das categorias, segundo o método PROMSORT, chegamos à classificação das dez alternativas analisadas conforme a Tabela 8.

Tabela 8 – Classificação das operações segundo PROMSORT

Classe	Descrição	Alternativas
C1	Operação de Potencial Baixo	OP ₉
C2	Operação de Potencial Médio	OP ₁ , OP ₃ , OP ₄ , OP ₆ , OP ₇ , OP ₈
C3	Operação de Potencial Alto	OP ₂ , OP ₅
C4	Operação de Potencial Muito Alto	OP ₁₀

Fonte: O Autor (2019).

Uma análise de sensibilidade foi realizada para verificar se o modelo proposto é sensível à pequenas variações de parâmetros. Como a função de preferência usada em todos os critérios foi a usual, onde qualquer diferença positiva entre as alternativas já sobreclassifica a outra, a análise de sensibilidade foi realizada variando-se os valores dos pesos dos critérios.

Esta análise é realizada aumentando ou diminuindo os pesos de determinados critérios e distribuindo essa variação entre os demais. Assim, foram realizadas quatro variações de 10% e 20% para mais e para menos, em cada um dos pesos dos critérios por vez, dividindo-se as diferenças destas variações igualmente aos demais critérios restantes.

Os resultados indicaram que para variações de 10% a 20% todas operações se mantiveram estáveis. Apenas a operação OP₉ apresentou instabilidade na variação de 20% do critério Cr₁, passando para classe subsequente.

A partir dos resultados encontrados, observou-se que a maior parte das operações policiais foram classificadas como operações policiais de potencial médio, não havendo, portanto, a necessidade de recrutamento de grupos especiais para o cumprimento das medidas judiciais ou intervenção durante a ação criminosa, no entanto, deve-se buscar um recrutamento maior de policiais federais com conhecimento e treinamento tático-operacional e/ou que sejam lotados em delegacias operacionais.

Outra operação foi classificada como operação policial de potencial muito alto e que necessitaria do recrutamento dos grupos operacionais do órgão central e dos estados que forem escolhidos para prestarem apoio durante o cumprimento das medidas, cabendo destacar que essa operação resultou em confronto entre forças policiais e criminosos.

Por último, outras três operações policiais foram classificadas como operações de potencial baixo e alto, sendo uma na primeira classificação e duas na segunda. Nesses casos, a operação de classificação baixa não possui uma exigência quanto ao recrutamento de policiais com conhecimentos específicos na área tática-operacional ou lotados em delegacias policiais, sendo operação em que a periculosidade é mínima, além da quase impossibilidade de ocorrência de confronto. Já em relação as operações de classificação alta, há a necessidade de recrutamento de grupos táticos estaduais e possibilidade de apoio de grupos táticos de outras forças policiais, denotando a existência de um risco iminente de confronto entre forças policiais e criminosos.

Com a classificação devidamente realizada, a Autoridade Policial responsável pelo planejamento operacional poderá verificar a classe em que ficou inserida a operação policial e, assim, terá uma definição acerca dos servidores policiais que serão recrutados e empregados para a execução da respectiva ação policial, racionalizando e otimizando os recursos da instituição. Através da classificação, também será possível fazer estimativas para eventos futuros do quantitativos de policiais a serem empregados com base em dados e informações de períodos anteriores, possibilitando um melhor direcionamento de recursos federais para essas atividades.

A Tabela 9 apresenta as diretrizes para o planejamento operacional; através dela é possível visualizar as classes/categorias em que as operações policiais da DELEPAT deverão ser classificadas e em seguida definir quais grupos operacionais e demais policiais serão recrutados para participação na deflagração das atividades de polícia judiciária.

Tabela 9 – Classes e diretrizes

Classes / Categorias	Diretrizes para o Planejamento
Muito Alto (C4)	Necessidade de convocação de grupo tático especial da Polícia Federal (COT) e utilização de grupos táticos especiais regionais da Polícia Federal (GPI) e, a depender do caso, de forças especiais de polícias estaduais
Alto (C3)	Necessidade de utilização de grupos táticos especiais regionais da Polícia Federal (GPI) e, a depender do caso, de forças especiais de polícias estaduais
Médio (C2)	Necessidade de recrutamento do maior número possível de policiais federais das delegacias mais operacionais ou que tenham realizado treinamentos tático-operacionais
Baixo (C1)	Equipes com padrão mínimo da Polícia Federal, sendo um delegado, um escrivão e dois agentes

Fonte: O Autor (2019).

Assim, com base na tabela apresentada acima é possível constatar que operações policiais das classes C4 e C3 apresentam um risco superior de confronto entre forças de segurança e criminosos, portanto, quando alguma operação é classificada nessas categorias

sempre haverá um grupo tático participando da ação policial. Quando a operação é classificada na classe C2 o risco de confronto é menor, porém ainda exige a participação de policiais federais que atuem em delegacias mais operacionais ou com treinamento tático-operacional; e por último, a classe C1 apresenta um baixo risco de confronto, não necessitando de uma atenção pormenorizada do responsável pelo planejamento operacional, mas apenas a formação de uma equipe padrão da Polícia Federal.

A classificação apresentada acima facilitará sobremaneira ao responsável pelo planejamento operacional quanto a visualização dos perfis policiais necessários para a melhor execução das atividades durante a deflagração da respectiva operação policial.

4.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTE CAPÍTULO

Em razão da DELEPAT se tratar de uma delegacia de atuação mais operacional dentre as demais delegacias que compõe a estrutura da Polícia Federal, a classificação das operações policiais se tornou uma importante ferramenta a ser aplicada durante o planejamento operacional, haja vista a possibilidade de visualização prévia da potencialidade da operação policial e a necessidade de recrutamento de uma maior ou menor número de policiais federais ou de outras forças policiais com conhecimentos táticos-operacionais e de grupos especializados de outros estados ou da unidade central.

A visualização da potencialidade da operação durante o planejamento operacional é de suma importância nesse tipo de investigação, já que se tratam de crimes violentos e que em algumas situações resultam em confrontos entre forças policiais e criminosos, possibilitando a ocorrência de mortes de ambos os lados. Nessas circunstâncias, um bom planejamento operacional, a partir da exata verificação da potencialidade do evento, resultará numa maior segurança para as equipes policiais incumbidas de executar a ação policial, bem como numa maior segurança até mesmo das pessoas objeto das medidas cautelares, pois dificilmente terão o interesse em reagir a uma intervenção policial que esteja devidamente estruturada e com o quantitativo ideal de policiais em atividade.

Diante dos fatos apresentados acima, não restam dúvidas que a classificação das operações policiais no âmbito dos crimes investigados pela DELEPAT trará um novo paradigma na seara do planejamento operacional e contribuirá objetivamente no recrutamento de policiais federais.

Como expectativa de trabalhos futuros, será possível fazer a classificação de operações policiais anteriores da DELEPAT, para em seguida realizar a estimativa de operações futuras

dentro de um novo período e, com base nas classificações, traçar perspectivas do quantitativo de policiais federais a serem empregados e suas respectivas características técnicas. Outro aspecto relevante a ser explorado seria mapear a utilização de grupos táticos estaduais e do COT através da classificação das operações policiais, podendo, a partir desses dados, verificar se o quantitativo de policiais presentes nesse grupo seria o suficiente para atender a demanda de ações policiais.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Neste capítulo serão apresentados elementos conclusivos do presente trabalho, bem como as limitações e dificuldades enfrentadas, contribuição dos estudos para a instituição Polícia Federal, além de sugestões para trabalhos futuros.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente a Polícia Federal realiza diversas operações policiais diuturnamente no combate a inúmeras práticas delituosas, sendo todas elas planejadas e executadas por abnegados policiais federais espalhados em todo território brasileiro. Para os planejamento dessas operações, as Autoridade Policiais, buscam sempre utilizar como principal instrumento norteador o Manual de Planejamento Operacional estudado inicialmente durante a realização do Curso de Formação Profissional na Academia Nacional da Polícial Federal, sendo esta uma das etapas do processo seletivo apra acesso a carreira de Delegado de Polícia Federal.

Por outro lado, a Polícia Federal sempre se mostrou como uma força policial vangardista no país, quanto ao aspecto de buscar o constante melhoramento de suas atividades administrativas e de polícia judiciária, tendo sempre como objetivo principal a boa prestação do serviço público e a integridade dos seus policiais e servidores administrativos que compõem a instituição.

Neste diapasão, a instituição sempre tem buscado a ampliação dos estudos acerca do seu funcionamento, bem como novas técnicas e metodologias que possam ser aplicadas para as diversas atividades desenvolvidas pelo órgão. Foi com esse pensamento, que a Polícia Federal firmou um convênio junto a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), resultando em pelo menos novos 20 estudos que ajudassem a melhorar o funcionamento da máquina pública. Um desses estudos diz respeito ao presente trabalho que buscou realizar a classificação das operações policiais no âmbito da DELEPAT com o objetivo primordial de facilitar a obtenção e distribuição dos recursos disponíveis na execução da operação policial.

Tratou-se de um estudo totalmente inovador na seara da instituição, haja vista a inexistência anterior de estudos que buscassem a utilização de métodos de decisão multicritério para essa finalidade.

Neste sentido, para que fosse realizado o desenvolvimento da pesquisa, procedeu-se a divisão do trabalho em 04 capítulos, tendo o Capítulo 01 tratado inicialmente acerca da importância do estudo, bem como os principais obeitivos a serem buscados e como seriam

estruturadas as atividades a serem desenvolvidas.

Quanto ao Capítulo 02, foi realizada uma abordagem relacionada ao detalhamento acerca da estruturação da Polícia Federal, desde as unidades centrais localizadas na sede da instituição em Brasília/DF até as unidades descentralizadas localizadas em todos os estados da federação, e nestas unidades foi apresentado o desmembramento nas delegacias locais, sendo dada ênfase a Delegacia de Crimes contra o Patrimônio e Tráfico de Armas (DELEPAT) unidade objeto do presente estudo. Também foi possível apresentar uma breve explanação acerca das investigações desenvolvidas pela DELEPAT.

Em relação ao capítulo 03, merece destacar o aprofundamento dos estudos relacionados ao planejamento operacional, suas fases e principais nuances, tendo em seguida sido introduzido o conceito de decisão multicritério, problemáticas possíveis de serem solucionadas, bem como a possibilidade de utilização de métodos de decisão multicritério, baseado no processo de tomada de decisão, para classificação de operações no âmbito da Polícia Federal. Além da revisão de literatura onde foram apresentados diversos estudos da área policial baseados em dados estatísticos para solução de problemas na seara da segurança pública.

Por último e não menos importante, o Capítulo 04, apresentou de forma detalhada a metodologia que foi proposta neste estudo para classificação das operações policiais da DELEPAT, sendo realizada a classificação das operações em quatro níveis, sendo eles: muito alto, alto, médio e baixo. A classificação das operações em cada um desses níveis contribuiria diretamente no planejamento operacional quanto ao recrutamento ou não de policiais com maior grau de treinamento tático/operacional para a execução da atividade.

Assim, considerando o desenvolvimento das atividades ao longo da pesquisa, foi possível observar a total pertinência e importância da utilização do método de decisão multicritério para a classificação das operações policiais no âmbito da Delegacia de Repressão aos Crimes contra o Patrimônio e Tráfico de Armas (DELEPAT), tendo sido constatado que essa classificação certamente proporcionaria uma identificação mais precisa quanto a necessidade ou não de recrutamento de policiais com maior conhecimento tático/operacional.

Desta forma, fica oferecida à Polícia Federal uma nova técnica que poderá auxiliar diretamente na análise quanto ao recrutamento das forças policiais durante a confecção do planejamento operacional de todas as operações de DELEPAT a serem executadas futuramente, tendo um impacto relevante na segurança das atividades a serem desempenhadas, um impacto financeiro relevante para o órgão, bem como um impacto social fundamental em razão da certeza da utilização do policial mais capacitado para atuação em defesa dos interesses da

sociedade brasileira.

5.2 CONTRIBUIÇÃO PARA A INSTITUIÇÃO

A partir da apresentação de um modelo de decisão multicritério, foi possível realizar a classificação das operações policiais de atribuição das DELEPAT's em operações de potencial baixo, médio, alto e muito alto. Com base nessa classificação, buscou-se definir de maneira objetiva acerca das características dos policiais federais que serão recrutados para a execução da atividade policial proposta. Atualmente, sem a utilização dessa ferramenta, a escolha dos policiais federais que irão participar da diligência é feita de forma subjetiva pela Autoridade Policial responsável pela fase ostensiva do planejamento operacional, utilizando como elementos principal os seus conhecimentos préteritos de outros eventos.

Assim, a principal contribuição deste estudo é a propositura de um modelo de apoio a decisão visando a retirada de critérios subjetivos e apresentando critérios objetivos no dimensionamento e recrutamento de policiais para participação de operações policiais desenvolvidas pela Polícia Federal na área de crimes contra o patrimônio, o que ajudará sobremaneira a Autoridade Policial responsável pelo planejamento operacional, evitando um dimensionamento equivocado do evento policial, haja vista as implicações quanto a segurança das pessoas envolvidas no cenário e o resultado da ação caso o planejamento não seja efetuado dentro de parâmetros previamente estabelecidos.

5.3 LIMITAÇÕES E DIFICULDADES ENCONTRADAS

Uma das principais dificuldades encontradas no estudo está relacionada a inexistência de artigos que abordem o tema central, haja vista se tratar de um tema pouco pesquisado o que ocasionou uma maior dificuldade na obtenção de artigos que ajudassem na fundamentação teórica, no entanto, ainda assim foram apresentados alguns estudos relacionados ao objeto da pesquisa sendo possível desenvolver bem o trabalho e obter importantes resultados para a instituição.

Um fator limitador do estudo está relacionado a dificuldade e, em algumas situações, impossibilidade de obtenção de alguns dados e informações pormenorizadas de operações policiais, seja pela existência do sigilo da medida ou mesmo pela falta de catalogação desses dados. Ademais, a impossibilidade de acesso a estudos e cartilhas acerca do tema também limitou o aprofundamento em conhecimentos doutrinários produzidos no âmbito da Polícia

Federal, como pro exemplo, a possibilidade de apresentação de informações, conceitos e relacionado ao caderno didático da Academia Nacional de Polícia pertencete a Polícia Federal e bastante utilizado no treinamento dos policiais federais no curso de planejamento operacional.

Outros aspecto limitador diz respeito a impossibilidade de aplicação do modelo para o planejamento operacional da fase ostensiva de operações policiais que ainda estivessem para ser desencadeadas, pois durante o período de construção do modelo não ocorreram operações policiais relevantes na área de Delepat que pudessem ser objeto de estudo, assim, todas as operações estudadas e classificadas já tinham sido deflagradas.

5.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como expectativa de trabalhos futuros, será possível criar um sistema de apoio a decisão fazer a classificação de operações policiais anteriores da DELEPAT, para em seguida realizar a estimativa de operações futuras dentro de um novo período e, com base nas classificações, traçar perspectivas do quantitativo de policiais federais a serem empregados e suas respectivas características técnicas. Outro aspecto relevante a ser explorado seria mapear a utilização de grupos táticos estaduais e do COT através da classificação das operações policiais, podendo, a partir desses dados, verificar se o quantitativo de policiais presentes nesse grupo seria o suficiente para atender a demanda de ações policiais.

Vale ressaltar também a importância e possibilidade de extensão desse estudo para as demais delegacias que compõem a estrutura da Polícia Federal, verificando a possibilidade de utilização do mesmo modelo para a classificação das operações policiais de outras áreas, bem como a necessidade de criação de outros critérios para uma melhor classificação nesses casos, ou seja, há ainda um grande campo para ser explorado nessa área. A partir da classificação das operações policiais será possível apresentar elementos objetivos que ajudem a padronizar a atividade de Planejamento de Operações Policiais no âmbito da Polícia Federal.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A.T. DE. *Processo de decisão nas organizações*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- ARAZ, C.; OZKARAHAN, I. A multicriteria sorting procedure for financial classification problems: the case of business failure risk assessment, p. 563–570, 2005.
- ARAZ, C.; OZKARAHAN, I. Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new multicriteria sorting procedure. *Int. J. Prod. Econ.*, v. 106, n. 2, p. 585–606, 2007.
- ATLAS DA VIOLÊNCIA. Organizadores: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; Fórum Brasileiro de Segurança Pública. Brasília: Rio de Janeiro: São Paulo: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2019.
- AZEVEDO, A. L. V. DE; RICCIO, V.; RUEDIGER, M. A. A utilização das estatísticas criminais no planejamento da ação policial: cultura e contexto organizacional como elementos centrais à sua compreensão. *Ciência da Informação*, v.40, n.1, p. 9-21, 2011.
- BASILIO, M. P.; PEREIRA, V.; COSTA, H.G. Classifying the integrated public safety areas (IPSAs): a multi-criteria based approach. *Journal of Modelling in Management*, v. 14, n. 1, p. 106-133, 2019.
- BRAGA JR, W.; CIPRIANO, N. O gerenciamento de projetos na segurança pública: uma abordagem pragmática da aplicação do método na gestão das ações integradas a partir de um estudo de caso. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, v. 3. n.1, 2009.
- BRANS, J. P.; MARESCHAL B. PROMÉTHÉE Methods. Figueira J, Greco S, Ehrgott M, (orgs.) *Mult. Decis. Anal. State Art Surv.* Boston: Springer Science, 2005, p. 163–196.
- BRASIL. *Código de Processo Penal*. Decreto Lei nº 3.689, de 03 de outubro de 1941. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del3689.htm. Acesso em: 20 mar 2019.
- _____. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 25 mar 2019.
- _____. Ministério da Justiça e Segurança Pública. *Estatística de operações*. 2018. Disponível em: <http://www.pf.gov.br/imprensa/estatistica/operacoes>. Acesso em: 19 fev 2019.
- FRÜHLING, Hugo. Management indicators used by the Carabineros of Chile. *Criminology & Criminal Justice*, v.12, n.2, p. 155-169, 2010.
- POLÍCIA FEDERAL. *Organograma*. Intranet. 2019. Disponível em: <http://intranet.dpf.gov.br/institucional/organograma.pdf/>. Acesso em: 19 fev 2019.

RATCLIFFE, Jerry H.; BREEN, Clairissa. Crime Diffusion and Displacement: Measuring the Side Effects of Police Operations. *Crime Diffusion and Displacement*, v. 63, n. 2, 2011.

RORIZ, R. G.; SILVA, G. V. DA. *Uso da Estatística como ferramenta de planejamento operacional da PMGO*. Trabalho Técnico-Científico (especialização). Polícia Militar do Estado de Goiás, Academia de Polícia Militar, Goiânia, 2013.

SÃO BERNARDO DO CAMPO. *Diagnóstico da Violência e Criminalidade em São Bernardo do Campo*. 2006. Disponível em:

http://www.soudapaz.org/upload/pdf/diagnostico_saobernardo_2006.pdf Acesso em: 19 fev 2019.

STANGER, A. C. *Metodologia baseada em projetos para gestão da inteligência policial*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

SILVA, M. M.; GUSMÃO, A.P.G.; CLEMENTE, T. R. N.; CLEMENTE, C.; COSTA, A. P. C. A Multicriteria Nominal Classification method to Define Public Safety Policies in Brazilian States. *In: 2018 IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics (SMC)*. Japão: 2018.