

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**ANDREIA CRISTIANE STANGER**

**METODOLOGIA BASEADA EM PROJETOS PARA GESTÃO  
DA INTELIGÊNCIA POLICIAL**

**TESE DE DOUTORADO**

**FLORIANÓPOLIS  
2009**



**ANDREIA CRISTIANE STANGER**

**METODOLOGIA BASEADA EM PROJETOS PARA GESTÃO  
DA INTELIGÊNCIA POLICIAL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção.  
Área de Concentração: Inteligência Competitiva

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Aline França de Abreu, PhD.

**FLORIANÓPOLIS  
2009**

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária da  
Universidade Federal de Santa Catarina

S785m Stanger, Andreia Cristiane  
Metodologia baseada em projetos para Gestão da  
Inteligência Policial [tese] / Andreia Cristiane  
Stanger; orientador, Aline França de Abreu. -  
Florianópolis, SC, 2009.  
308 f.: il., grafs., tabs.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Tecnológico. Programa de  
Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Inclui referências

1. Engenharia de produção. 2. Inteligência  
empresarial. 3. Segurança pública. 4. Gerenciamento  
de projetos. 5. Polícia federal. 6. Operações de  
inteligência. I. Abreu, Aline França de. II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de  
Pós-Graduação em Engenharia de Produção. II. Título.  
CDU 658.5

**ANDREIA CRISTIANE STANGER**

**METODOLOGIA BASEADA EM PROJETOS PARA GESTÃO  
DA INTELIGÊNCIA POLICIAL**

Esta Tese foi julgada e aprovada como requisito final para a obtenção do grau de **Doutor em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 16 de outubro de 2009

Prof. Antonio Cezar Bornia  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Manoel Agrasso Neto, Dr.  
UFSC  
Presidente

---

Prof. Álvaro Guillermo Rojas  
Lezana, Dr.  
UFSC  
Membro

---

Prof. Helvio Pereira Peixoto, Ph.D.  
Polícia Federal  
Membro

---

Prof. Ovídio Felipe Pereira da  
Silva Júnior, Dr.  
Univali  
Membro

---

Prof. Fernando Antônio Forcellini,  
Dr.  
UFSC  
Membro

---

Prof<sup>a</sup>. Aline França de Abreu,  
Ph.D.  
UFSC  
Orientadora



*À minha grande amiga Cássia  
que os céus não permitiram  
que tivesse tempo de ver  
esta tese concluída.*



## AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas fazem parte da história desta tese, pessoas que muitas vezes sem saber contribuíram para que se chegasse a esta etapa de escrever os agradecimentos. Foram vários anos de contribuições imprescindíveis e de presenças que realmente fizeram a diferença. Vou tentar apresentá-los em ordem cronológica, mesmo correndo o risco de esquecer alguém.

Começo agradecendo ao prof. Lezana, eterno orientador e amigo, por me desafiar a fazer este doutorado. Mesmo não podendo me orientar de fato durante o doutorado, aconselhou-me como amigo e deu um norte, permitindo a realização deste sonho. Nos momentos mais críticos se fez presente, tal qual no mestrado, onde me ensinou a importância de “estar apaixonada pelo tema”.

Agradeço ao Araújo, meu chefe à época, por me incentivar e entender minha ausência durante o pagamento dos créditos em Florianópolis, dando-me meios para que pudesse participar do doutorado.

À professora Aline, por ter me aceitado como orientanda, ter recebido em seu grupo de pesquisa, por suas sugestões e por compreender todas as dificuldades que apareceram no caminho.

Agradeço ao apoio recebido pelos colegas do grupo IGTI, especialmente à Dorzeli (Zel) e ao Manoel por seu carinho e atenção, e que mesmo distantes fisicamente sempre me auxiliaram nas questões administrativas e no apoio e desabafos psicológicos. Na fase presencial foram responsáveis por muitos almoços, cafés e papos deliciosos.

Durante os créditos várias pessoas maravilhosas me deram apoio: Fernanda, sempre presente virtualmente com seus emails e constantes mudanças de cidade sem deixar de mandar notícias e de pedir como “andava a tese”. Manoelzinho, meu companheiro de trabalho na UFAC, de disciplinas e de cafezinhos.

Minhas amigas que mesmo distante fisicamente, sempre estiveram presentes: Bernadete, Ercília, Marieni e Sirlene. Pessoas fantásticas, que não importa quanto tempo estejamos longe, pois a cada reencontro parece que foi ontem que estivemos juntas.

Ao Schoaba, pois mesmo sem saber, sua frase no MSN (“Até que enfim MSc. Vagner Schoaba”), me fazia sair dos devaneios e manter o foco para buscar um pouco mais de motivação para concluir a tese e mudar a minha frase do MSN também para um “Até que enfim Dra.”

Às minhas super amigas mais recentes do SAE pelo apoio psicológico e digno de muitas risadas, mantendo a sanidade em dia, em especial à Simone, Lidiane, Cristina e Ercília.

À minhas amigas sempre presentes Claudete e Kátia, pelos churrões e papos deliciosos. Minha pausa semanal, sempre que possível, para entender que existe vida além da tese. Entenderam as minhas ausências e estavam torcendo muito para que esta fase se encerrasse. Importante também a frase da Clau que nos últimos meses serviu-me de estímulo e de guia: “Já estive mais longe!”. Agradeço também à minha amiga gaúcha Juliana porque sempre me lembrava que o doutorado é mais um “rito de passagem” e me incentivou a concluí-lo para ter esta etapa vencida.

Um agradecimento especial ao Diretor Geral da Polícia Federal, Dr. Luiz Fernando Corrêa e ao Diretor de Gestão de Pessoal, Delegado de Polícia Federal Dr. Joaquim Mesquita, por terem acreditado no meu trabalho e por terem permitido desenvolvê-la dentro da instituição. Muitas palavras de apoio, contatos e dados fornecidos na mais absoluta presteza.

Ao Delegado Eduardo Queiroz por me fazer acreditar que era possível mudar o tema da tese, começar tudo de novo, e por me permitir estar no lugar certo, na hora certa e com as pessoas certas.

Agradeço a todos os meus colegas de trabalho da Superintendência Regional da Polícia Federal no estado do Acre pelo apoio e encorajamento para que esta tese conseguisse ter prosseguimento mesmo frente a tantas atividades desempenhadas e da falta de tempo. Agradeço aos meus superiores que sempre entenderam e apoiaram: Delegados José Carlos Chalmers Calazane e Alexandre Silveira de Oliveira. Agradeço também aos amigos delegados: Alan Cordeiro de Souza, Mário Fanton, Richard Murad Macedo e a todos os outros que sempre tiveram uma palavra de apoio.

Agradecimento especial feito ao Delegado Luiz Cravo Dórea por me fazer entender que mesmo que se tenha muitas coisas a fazer é possível sempre fazer mais e melhor.

À Escrivã de Polícia Federal Karina por suas importantes contribuições e discussões sobre a metodologia, questionários e formas de conduzir a tese e por me estimular a terminar logo para que pudéssemos ter momentos de lazer em família.

A todos os policiais que responderam às minhas solicitações de participação da tese, encaminhando os questionários e dando uma contribuição imensurável. Para a tese contribuíram preenchendo os questionários com sugestões muito pertinentes e que demonstram que o Policial Federal é um apaixonado pelo seu trabalho, para mim as contribuições foram de caráter fundamental haja vista que foram inúmeras mensagens de apoio, muitos parabenizando pelo trabalho, outros tantos se colocan-

do à disposição de forma sincera e desinteressada para auxiliar. Foram muitos emails e telefonemas de pessoas que nem me conhecem pessoalmente, mas que entendem que a tese pode realmente contribuir de alguma forma para o sucesso da Polícia Federal.

Agradeço ao prof. Assis pelo apoio espiritual e pelas belíssimas mensagens recebidas semanalmente, que permitiram entender, e ver, de forma lógica muitas das minhas dúvidas existenciais.

Agradeço a toda a minha família por entender que muitos planos tiveram que ser mudados ou reduzidos para que eu pudesse seguir este sonho. Menos férias, menos viagens, menos presença nos eventos familiares, menos atenção dispensada. Agradecimentos especiais ao Rafa e Alê pela presença virtual diária e das palavras de apoio e motivação, na maioria das vezes nos momentos mais solitários e nos horários mais avançados da noite e nas madrugadas.

Agradeço também à banca de qualificação que contribuiu dando excelentes sugestões de melhorias. Sugeriram-me apresentar de forma mais científica e não tão apaixonada, porém sinto em informar que o tema continua sendo apaixonante. Agradeço também a todos que estiveram assistindo a defesa, muitos deles vindos de plagas distantes (Acre e Rondônia), cujo apoio foi fundamental na hora da sabatina.

Por fim, agradeço ao Anselmo, por ter me dado apoio incondicional em todos os momentos: desde a primeira ligação do prof. Lezana falando que teria que ir pra Florianópolis para fazer o doutorado, até os últimos momentos de elaboração e revisão desta tese, nas noites e madrugadas dos últimos meses. Agradeço a todos os cafunés, mensagens e palavras de apoio que me fizeram acreditar que seria possível, mesmo que eu não estivesse tão certa disso.



*“O sucesso é construído à noite!  
Durante o dia você faz o que todos fazem.”*  
Roberto Shinyashiki



## RESUMO

STANGER, Andreia Cristiane. **Metodologia baseada em projetos para Gestão da Inteligência Policial**, 2009. f. 307. Projeto de Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Aline França Abreu, Ph.D.

Este trabalho teve por objetivo desenvolver uma metodologia para a gestão de operações da Polícia Federal por meio de uma abordagem baseada em Gerenciamento de Projetos. A incursão teórica realizada permitiu observar que grande parte dos estudos sobre gerenciamento de projetos enfoca diversas aplicações empresariais, porém não foram encontrados relatos de aplicações na área de segurança pública, principalmente no tocante às especificidades que ocorrem no planejamento operacional das operações de inteligência policiais. Para o desenvolvimento deste trabalho considerou-se o alinhamento necessário que deve haver entre as estratégias de negócio, a segurança das informações, inteligência policial, gerenciamento de riscos, gestão do conhecimento e a gestão do portfólio de operações. O estudo teve caráter exploratório e utilizou a abordagem de estudo de caso para criar e verificar a aplicabilidade da metodologia proposta. Esta verificação se deu pela triangulação de três técnicas: validação por especialistas; estudo de caso preliminar para ajustes na proposição; e estudo de caso para validação da sistemática. Os resultados alcançados mostraram que é possível a estruturação das operações de inteligência policial por meio de uma abordagem de gerenciamento de projetos a partir de uma metodologia e modelo construídos para este fim. Nesta metodologia estão presentes as atividades importantes, e, somente as necessárias e imprescindíveis, para um eficiente gerenciamento de projetos sem, entretanto, aprofundar em detalhes haja vista que o enfoque principal são as atividades de inteligência policial aplicadas como estudo de caso na Polícia Federal. Como resultados obtidos tanto para a área de gerenciamento de projetos como para o mercado e academia verificou-se que é possível a partir de boas práticas de gerenciamento de projetos obter novas abordagens e metodologias que, ao mesmo tempo em que consigam atender casos específicos, não perdem a sua essência e permitem o seu uso por públicos-alvo que não tenham necessariamente formação na área de gerenciamento de projetos.

**Palavras-chaves:** Gerenciamento de Projetos. Inteligência de Negócios. Segurança Pública. Polícia Federal. Operações de Inteligência.



## ABSTRACT

STANGER, Andreia Cristiane. **Metodologia baseada em projetos para Gestão da Inteligência Policial**, 2009. f. 307. Projeto de Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Aline França Abreu, Ph.D.

This work had for objective of develops a methodology for the management of operations in the Federal Policy through an approach based on Project Management. The theoretical incursion carried out permitted to observe that most of projects management studies focuses different business application, however it was not found application in the area of public safety, mainly when it comes to the specificities that occur in the operational planning of the police intelligence operations. For the development of this work, was considered the necessary alignment that should have between the business strategies, information security, police intelligence, risk management, knowledge management and the operations portfolio. The study had exploratory nature and utilized the approach of case study for create and verify the applicability of the proposed methodology. This verification was made by a triangulation of three techniques: validation by specialists; preliminary case study for settlements of the proposition; and case study for systematic validation. The results achieved showed that is possible the structuring of the intelligence operations through a projects management approach from a methodology and model built for this purpose. In this methodology was included the important activities, and, only the necessary and indispensable, for an efficient project management without, however, deepen in details have sight that the main approach are the activities of policies intelligence applied as case study in the Brazilian Federal Police. As results obtained so to projects management area as for the market and academy was verified that it is possible, from good projects management practices obtain news approaches and methodologies that, at the same time in that are going to attend specific cases, do not lose their essence and permits to be used by publics that necessarily do not have skills in the project management area.

**Keywords:** Project Management. Business Intelligence. Public Safety. Federal Police. Intelligence operations.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Número de operações realizadas pela Polícia Federal (2003-2008) .....	36
Figura 2. Estrutura da tese .....	42
Figura 3. Adaptado do Organograma Oficial da Polícia Federal .....	47
Figura 4. Número de prisões realizadas pela Polícia Federal (2003-2008) .....	51
Figura 5. Evolução das operações do DPF – Período de 2003-2008 ....	53
Figura 6. Níveis de decisão e tipos de planejamento .....	55
Figura 7. Fases do Planejamento Operacional .....	64
Figura 8. Categorias de Projetos.....	77
Figura 9. Processos de Gerenciamento de projetos .....	79
Figura 10. Sobreposição dos processos de gerenciamento em cada fase do ciclo de vida do projeto .....	79
Figura 11. Processo de transformação do projeto .....	81
Figura 12. Nível típico de custos e pessoal ao longo do ciclo de vida ..	88
Figura 13. Área de conhecimento de acordo com o PMBOK .....	89
Figura 14. Comunidade de Inteligência da Espanha .....	107
Figura 15. Modelo 3-i.....	108
Figura 16. Pressupostos filosóficos da pesquisa qualitativa e quantitativa .....	114
Figura 17. Processo de pesquisa.....	116
Figura 18. Detalhamento do Design da Pesquisa .....	120
Figura 19. Detalhamento da etapa de Base Teórica .....	121
Figura 20. Detalhamento da etapa de Base Empírica .....	123
Figura 21. Fluxo Típico do Método Delphi.....	125
Figura 22. Detalhamento da etapa de Estudo de Caso .....	127
Figura 23. Publicação da nota na intranet central da Polícia Federal ..	129
Figura 24. Idade dos entrevistados .....	130
Figura 25. Ano de lotação do servidor na Polícia Federal.....	131
Figura 26. Estado civil dos servidores.....	132
Figura 27. Nível de Escolaridade dos entrevistados.....	133
Figura 28. Área de formação dos respondentes.....	133
Figura 29. Cargo atual dos entrevistados .....	134

Figura 30. Distribuição espacial dos entrevistados no Território Nacional .....	135
Figura 31. Quantidade de lotações dos entrevistados .....	136
Figura 32. participação em operações por parte dos entrevistados .....	137
Figura 33. Formas de participação dos entrevistados nas operações policiais .....	138
Figura 34. Quantidade de respondentes que conhecem ou não o Manual de Gestão de Planejamento Operacional.....	139
Figura 35. Opinião sobre Planejamento Operacional.....	140
Figura 36. Fases da operação e sua criticidade .....	143
Figura 37. Participação em <i>briefing</i> e <i>debriefing</i> .....	146
Figura 38. Identificação de fases de uma operação.....	148
Figura 39. Importância das áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos.....	149
Figura 40. Conhecimento sobre Gerenciamento de Projetos .....	150
Figura 41. Conhecimento sobre Gerenciamento de Projetos .....	151
Figura 42. Percepção da importância das áreas de projetos .....	161
Figura 43. Sobreposição dos processos de gestão de projetos .....	171
Figura 44. Estrutura de PMO sugerida.....	179
Figura 45. Sugestão de estrutura de Equipe de Gerenciamento de Projetos de uma operação policial .....	180
Figura 46. Interação entre gerente de operação e coordenações .....	183
Figura 47. Ciclo de vida proposto .....	185
Figura 48. Grupos de processos de gerenciamento de projetos .....	187
Figura 49. Grupos de processos proposto .....	188
Figura 50. Grupos de processos de iniciação .....	190
Figura 51. Grupos de processos de planejamento da operação .....	195
Figura 52. Grupos de processos de execução da operação .....	202
Figura 53. Grupos de processos de controle e monitoração da operação .....	206
Figura 54. Grupos de processos de encerramento da operação.....	209
Figura 55. Classificação das ferramentas para gerenciamento de projetos .....	213

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução do Planejamento Operacional de Polícia Federal	58
Quadro 2: Mapeamento de grupos de processo de gerenciamento de projetos e áreas de conhecimento	85
Quadro 3: Mapeamento de grupos de processo de gerenciamento de projetos e áreas de conhecimento	91
Quadro 4: Percepção das “várias inteligências”	102
Quadro 5: Bases Teóricas da Pesquisa	118
Quadro 6: Sugestões de melhorias para as fases do planejamento operacional	145
Quadro 7: Ferramentas de gerenciamento de projetos	215



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Efetivo do Departamento de Polícia Federal.....	48
Tabela 2: Operações realizadas pelo DPF no período de 2003 a 2008 .	52
Tabela 3: Percepção sobre as fases de uma operação.....	152
Tabela 4: Percepção sobre <i>Briefing</i> e <i>Debriefing</i> .....	154
Tabela 5: Percepção sobre padronização de procedimentos .....	155
Tabela 6: Percepção sobre <i>check list</i> .....	158
Tabela 7: Percepção sobre a unicidade da operação.....	160
Tabela 8: Aspectos considerados na metodologia de Gerenciamento de Projetos.....	162
Tabela 9: Problemas freqüentes nos projetos da organização .....	163



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	29
1.1 Tema e contexto .....	30
1.2 Problema da Pesquisa .....	33
1.3 Objetivos .....	34
1.3.1 Objetivo Geral.....	34
1.3.2 Objetivos Específicos.....	34
1.5 Estrutura da Tese .....	41
2 POLÍCIA FEDERAL .....	43
2.1 Resumo Histórico .....	43
2.2 Atribuições .....	45
2.3 Estrutura .....	47
2.4 Efetivo .....	48
2.5 Operações de inteligência Policial.....	49
2.6 Considerações Gerais .....	54
3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL .....	55
3.1 Planejamento Operacional na Polícia Federal .....	57
3.2 Conceitos .....	58
3.3 Princípios do Planejamento Operacional.....	60
3.3.1 Princípio da Universalidade .....	60
3.3.2 Princípio da Unidade.....	61
3.3.3 Princípio da Objetividade.....	61
3.3.4 Princípio da Economia de Meios .....	62
3.3.5 Princípio da Segurança .....	62
3.3.6 Princípio da Coordenação .....	62
3.3.7 Princípio da Disciplina.....	63
3.3.8 Princípio da Flexibilidade .....	63
3.4 Fases do Planejamento Operacional .....	63
3.4.1 Início da Investigação .....	64
3.4.2 Fase Ostensiva .....	69
3.4.3 Conclusão da Investigação.....	71
3.5 Considerações Gerais .....	71
4 GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	73
4.1 Breve Histórico do gerenciamento de projetos.....	73
4.2 Conceitos .....	74

4.3 metodologias .....	81
4.4 PMBoK .....	86
4.5 Pressupostos para Criação da Metodologia .....	91
4.6 Considerações Gerais .....	93
5 INTELIGÊNCIA.....	95
5.1 Conceitos de Inteligência .....	97
5.2 Inteligência Policial.....	100
5.3 Inteligência Competitiva .....	101
5.4 <i>Intelligence-led Policing</i> .....	102
5.4.1 Reino Unido.....	105
5.4.2 Estados Unidos .....	105
5.4.3 Espanha.....	106
5.4.4 Austrália.....	107
5.4.5 Alemanha.....	109
5.4.6 Itália .....	109
5.4.7 Brasil.....	109
5.5 Considerações Gerais .....	112
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	113
6.1 Pressupostos Filosóficos .....	113
6.2 Processo de Pesquisa.....	115
6.3 Estrutura Teórica da Pesquisa .....	117
6.4 Aspectos Metodológicos da Pesquisa.....	118
6.4.1 Base Teórica .....	121
6.4.2 Base Teórico-Empírica .....	122
6.4.3 Estudo de Caso .....	126
6.5 Pesquisa aplicada.....	128
6.6 Considerações Gerais .....	164
7 METODOLOGIA BASEADA EM PROJETOS .....	167
7.1 Fundamentos Básicos.....	167
7.2 Contribuição da Gestão de Projetos .....	173
7.3 Metodologia proposta para Operações Policiais .....	175
7.3.1 Escritório de Projetos.....	175
7.3.2 Metodologia Proposta.....	184
7.3.2.1 Início da operação.....	189
7.3.2.2 Investigação da operação .....	194
7.3.2.3 Planejamento da operação .....	195
7.3.2.4 Execução da operação.....	202
7.3.2.5 Controle da operação .....	205
7.3.2.6 Encerramento da operação.....	208
7.3.3 Ferramentas automatizadas.....	210
7.3.3.1 Tipos de avaliação .....	210

7.3.3.2 Classificação das ferramentas .....	212
7.3.3.3 Critérios para realização de estudos comparativos .....	216
7.4 Estratégia para Implantação.....	222
7.5 Considerações Gerais .....	225
8 ESTUDOS DE CASO.....	227
8.1 Operação ALFA .....	227
8.2 Operação BETA .....	231
8.3 Considerações Gerais .....	238
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	241
9.1 Conclusões.....	241
9.2 Recomendações para trabalhos futuros .....	245
REFERÊNCIAS .....	247
APÊNDICES.....	259
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO I APLICADO .....	261
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO II APLICADO .....	267
APÊNDICE C – PROPOSTA DE OPERAÇÃO.....	279
APÊNDICE D – TERMO DE ABERTURA.....	287
APÊNDICE E – PLANEJAMENTO DA OPERAÇÃO .....	293



# 1 INTRODUÇÃO

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, encontram-se passando por grandes transformações, principalmente na questão de seus modelos de gestão, pois o cenário global exige instituições eficientes, eficazes, com processos racionais que consigam transformá-las em vantagens competitivas. Estas instituições precisam gerir projetos que possam ser gerenciados e executados de forma a propiciar benefícios que respeitem custos, prazos e qualidade técnica.

Para atender a estas exigências as organizações tem lançado mão de planejamento estratégico e de novas metodologias de gestão que visem otimizar o seu desempenho organizacional. Entre elas verifica-se o uso de estratégias voltadas à inteligência competitiva, gerenciamento de projetos, *benchmarking*, uso eficiente da logística, entre outras.

Este cenário não é restrito às organizações privadas, mas também se aplica às organizações públicas e neste caso em específico, às organizações policiais que precisam, devido à complexidade e da amplitude das atividades criminosas, agirem de forma rápida, eficiente e utilizando-se dos novos modelos de gestão, pois como cita Gonçalves (2003) “não adianta buscar combater o crime organizado apenas com atividades exclusivas de caráter policial”. É necessário utilizar-se de setores de inteligência, realizar planejamentos e traçar cenários.

Desta forma, no âmbito da gestão de negócios, existem atividades focadas na área de inteligência onde são desenvolvidos trabalhos de análise estratégica, por meio de procedimentos sistemáticos, estudos e avaliações, com o objetivo de identificar e compreender como as organizações criminosas e seus componentes agem. Segundo Gonçalves (2003) para combater o crime organizado faz-se necessário a ação coordenada de diversos órgãos de inteligência.

Neste contexto, o gerenciamento de projetos também se apresenta como um modelo de gestão, pois possui benefícios como o alinhamento da aplicação de recursos às estratégias, permite aprimorar a inteligência dos negócios, gerenciar os recursos, promover melhorias contínuas através de atividades de colaboração e coordenação mais efetivas.

Esta tese de doutorado tem, portanto, o objetivo de apresentar uma metodologia para o gerenciamento de projetos, enquanto alternativa

de gestão, aplicado a uma necessidade específica: o planejamento e gestão de operações de inteligência policiais.

## 1.1 TEMA E CONTEXTO

O Departamento de Polícia Federal (DPF), enquanto instituição que se encontra integrada à Administração Direta da União, sob supervisão do Ministério da Justiça, tem buscado estar condizente com as práticas e modelos de gestão do mercado, e uma de suas últimas ações foi a realização do Planejamento Estratégico baseado nos princípios da Gestão Estratégica que, além do Planejamento Estratégico propriamente dito, contempla o planejamento das potencialidades, a gestão de resistências internas e o monitoramento do ambiente (DPF, 2006; DPF, 2008a).

Entre diversas atribuições realizadas pela Polícia Federal há uma que se torna visível à população, principalmente através da mídia, que são as operações policiais. Há várias operações em andamento no país, que exigem um extenso planejamento e controle em sua execução para atingir os resultados esperados envolvendo diferentes contingentes de policiais, recursos tecnológicos, financeiros e logísticos.

Conceitualmente, uma operação de inteligência policial (OIP) é um “conjunto de ações praticadas mediante o emprego de recursos técnicos e, sobretudo, com o desenvolvimento lógico de métodos determinantes do processo de Conhecimento humano, objetivando a identificação de fatos e autoria delituosos” (DPF, 1997).

A partir do momento que inicia uma investigação até o momento quando ocorre a deflagração da operação há um lapso de tempo onde são realizadas as atividades relacionadas com os serviços de inteligência, as quais efetivamente coletam os dados que subsidiarão a condução posterior das operações.

Segundo Salas (2006, p. 7) a operação policial é aquela que “ocorre para consolidar e complementar uma investigação em andamento e que se manifesta por meio do cumprimento de mandados de Busca e Apreensão e de Prisão, por policiais federais, expedidos pela Justiça Federal na grande maioria das vezes”.

Uma operação policial é uma atividade que envolve etapas de investigação, deflagração e conclusão da investigação. Para sua execução faz-se necessário um amplo espectro de planejamento, para que em determinado momento sejam realizados os mandados de busca e apreensão

e/ou mandado de prisão visando obter provas através da coleta e organização de dados sobre ações criminais em curso.

A formalização da Operação Policial no contexto da Polícia Federal se dá por meio de um planejamento operacional que organiza a ação policial através da definição de alguns itens: a situação, o objetivo, as condições de execução de maneira detalhada e o possível cenário da operação policial (SALAS, 2006, p. 8).

Para a consecução destas operações são utilizadas técnicas de Planejamento Operacional desenvolvidas especialmente para este fim (DPF, 2007). Os policiais recebem treinamentos específicos para planejar e conduzir as operações. Ocorre, entretanto, que estas técnicas apresentam algumas lacunas devido à grande complexidade envolvida e também em relação à grande quantidade de variáveis a serem gerenciadas para que uma operação de inteligência consiga ser realizada com sucesso.

Some-se a isso o *know-how* de cada uma das pessoas envolvidas, os diferentes contextos onde são deflagradas as operações, em âmbito nacional, o gerenciamento de grandes equipes e seus diferentes níveis hierárquicos, a questão da segurança, a compartimentação das informações, gerenciamento de comunicação, tempo, recursos, riscos e custos e se tem um ambiente altamente complexo e suscetível a muitas falhas. Falhas estas que não podem ser toleradas quando se trata de segurança pública e de vidas humanas.

Cada operação destas pode ser considerada como um projeto, pois segundo a definição de Dinsmore (2003, p. 1) “projeto é um empreendimento único, com início e fim determinados, que utiliza recursos e é conduzido por pessoas, visando atingir objetivos predefinidos”. Conceito semelhante é elaborado por Vargas (2003, p. 8) onde projeto “é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo e recursos envolvidos com qualidade”.

Verifica-se que as operações de inteligência da Polícia Federal podem ser entendidas sob a ótica de gerenciamento de projetos haja vista que cada operação é única, possui uma seqüência clara e lógica de eventos distribuídos em início, meio e fim, os quais objetivam atingir a um objetivo claro e definido. As equipes que as conduzem devem gerenciar o tempo, os custos e os recursos, incluindo os recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos. Apesar de seu caráter operacional, as operações são alinhadas com os objetivos estratégicos da Polícia

Federal e desta forma, tem-se como hipótese que poderão alcançar melhores resultados se conduzidas através de uma metodologia de gerenciamento de projetos.

Em algumas situações vivenciadas verificou-se que o planejamento operacional, por mais detalhado que seja, está sujeito a imprevistos. Cita-se como, por exemplo, uma operação deflagrada no leito de um rio na região norte do país visando coibir a prática ilícita de garimpo, onde vários imprevistos ocorreram como: motor de lancha que apresentou problemas na hora da abordagem no meio do rio; falta de motor e equipamentos sobressalentes; dispersão dos alvos em longa extensão do rio; atividades exaustivas por mais de 18 horas de trabalho consecutivas, sem alimentação e água potável disponível; necessidade de deslocamento por via terrestre por mais de 400 km num mesmo dia, antes e após intensa atividade; intempéries causadas pelo mau tempo (sol escaldante, chuva e calor, todos no mesmo dia); presença de produtos químicos nocivos à saúde humana; situações de risco envolvendo armas; foragidos da polícia; presença de animais ferozes; dificuldades de coordenação centralizada devido à interferência de sinais de comunicação e da grande quantidade de efetivo envolvido; dificuldades de comunicação com a base por ausência de qualquer tipo de comunicação telefônica; dificuldades de acesso por terra aos locais da operação; ausência de energia elétrica para continuidade dos trabalhos ao cair da noite; entre outras situações que foram vencidas devido à flexibilidade e criatividade dos policiais envolvidos, mas que poderiam ter causado o insucesso da operação.

Frente a este cenário, verificou-se que muitas destas situações poderiam ter sido previstas, ou mesmo eliminadas, caso tivessem sido adotados determinadas ações gerenciais como, por exemplo, a utilização de um *check list* ou outras ferramentas comumente utilizadas no gerenciamento de projetos. Apesar de existir uma doutrina dentro da Polícia Federal no tocante às operações policiais, nem todos os planejadores passaram por treinamento ou agem da mesma forma quando na fase de planejamento, findando pela ausência de procedimentos padrões a serem adotados.

Desta forma, esta tese objetivou apresentar uma possível solução para problemas metodológicos como os aqui elencados.

## 1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

A partir de uma visão empírica e do relato de diversos participantes de operações policiais verificou-se que havia alguns pontos nas operações policiais que poderiam ser objeto de melhorias, muitas delas relacionadas à forma de gestão do processo como um todo. Alguns relatos apontavam a necessidade de um planejamento mais detalhado, outros indicavam que deveria se dar maior destaque à logística como forma de viabilizar uma operação bem sucedida, outros que alguns detalhes eram esquecidos frente a tantas ações que deveriam ser planejadas.

Identificou-se, também que, apesar de haver uma doutrina de Gestão de Planejamento Operacional vigente na Polícia Federal, nem todos os policiais a conheciam e muitos baseavam sua participação em seu próprio *know how* relegando, muitas vezes, procedimentos que deveriam ser padrão. A documentação dos procedimentos adotados também não seguia uma metodologia e a falta de indicadores, além do número de presos, comprometia manter um registro histórico do sucesso destas operações que pudessem servir de parâmetro e fonte de consulta para novas operações.

Verificou-se, outrossim, que uma operação policial tinha grande similaridade com o conceito de projetos haja vista que são situações únicas, possuem um espaço temporal definido, tem uma seqüência clara e lógica de eventos, possuem objetivo claro, usam recursos e são conduzidos por pessoas. A partir desta constatação, questionou-se: por que não adotar uma metodologia de gestão, que pudesse atender às necessidades das operações policiais baseada na gestão de projetos?

Entre as melhores práticas para a área de gerenciamento de projetos a mais conhecida é o PMBoK (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*) elaborada pelo PMI – *Project Management Institute* que é composta por técnicas e processos que objetivam aumentar e garantir a eficiência de projetos por meio da padronização dos métodos e processos, considerados como fator crítico de sucesso.

O PMBoK apresenta de forma bastante completa os conhecimentos e boas práticas adotadas no Gerenciamento de Projetos e que podem ser utilizados nas mais diferentes áreas. Observa-se que se trata de um documento genérico, bastante completo e com uma extensa descrição de atividades para cada uma das áreas do conhecimento, e que assim, dentro de um contexto policial, onde não há o costume de utilização de ferramentas de gestão de projetos, torna-se complexo de ser implementado no gerenciamento de operações policiais haja vista que exigiria

esforços extras dos envolvidos no sentido de num primeiro momento compreendê-lo, para que então se tentasse buscar uma aplicação prática na área policial.

As demais boas práticas e metodologias existentes no mercado foram originalmente criadas para atender demandas específicas, como projetos de sistemas de informação e construção civil, e não contemplam o tema em pauta, ou seja, operações de inteligência policial.

Desta forma, a hipótese desta pesquisa é que **uma metodologia de gerenciamento de projetos pode ser utilizada com o objetivo de melhorar o desempenho das operações de inteligência policial.**

A partir do contexto apresentado e da hipótese elencada esta tese de doutorado tem como objetivo responder à seguinte questão de pesquisa: **como melhorar o desempenho das operações de inteligência policial através de uma metodologia de gerenciamento de projetos?**

### 1.3 OBJETIVOS

Para responder a problemática de pesquisa desta tese, têm-se o seguinte objetivo geral e objetivos específicos.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Como objetivo geral tem-se o propósito de propor uma metodologia para a gestão de operações de inteligência policial por meio de uma abordagem baseada em Gerenciamento de Projetos.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Em relação aos objetivos específicos, têm-se as seguintes questões:

- Proceder com análise sobre a estrutura da Polícia Federal a respeito de sua história, atribuições e efetivo;
- Compreender o funcionamento do planejamento operacional de operações policiais da Polícia Federal;

- Realizar diagnóstico das operações de inteligência já realizadas pela Polícia Federal no período de 2003 a 2008;
- Identificar a importância da inteligência policial aplicada aos diferentes países;
- Apresentar o gerenciamento de projetos por meio de seus conceitos, histórico e metodologias;
- Analisar as boas práticas de gerenciamento de projetos quanto às principais características e áreas de aplicação;
- Analisar as boas práticas de gerenciamento de projetos existentes com vistas à identificação e caracterização dos pontos essenciais que possam ser aplicados às operações policiais;
- Identificar, por meio de pesquisa, gargalos, oportunidades e demandas no planejamento operacional que possibilitem aprimoramento na metodologia;
- Realizar pesquisa de campo, através de um estudo de caso, envolvendo as atividades de operações policiais da Polícia Federal;
- Criar uma padronização de procedimentos a serem adotados na condução de operações de inteligência no âmbito da Polícia Federal;
- Analisar a aplicabilidade da metodologia em operações de inteligência policial.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA, CONTRIBUIÇÃO E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma das atividades de maior destaque da Polícia Federal e que apresenta maiores riscos para os policiais são as operações de inteligência. O seu planejamento e execução deve ser o mais realista possível permitindo aos envolvidos, realizá-la da melhor forma na primeira, e única oportunidade haja vista que geralmente não há uma segunda chance para executá-la. Por se tratar de situações de risco à segurança e à vida humana faz-se necessário adotar os meios possíveis para minimizar riscos e potencializar as chances de sucesso.

A cada ano que passa aumenta o número de operações de inteligência deflagradas pela Polícia Federal e também o nível de complexidade para a gestão das mesmas. No ano de 2003 foram apenas 16 operações policiais, seguidas de 42 em 2004, 67 em 2005 e a partir do ano de

2006 o aumento foi bastante considerável, chegando a 235 operações no ano de 2008, como pode ser visto na Figura 1.

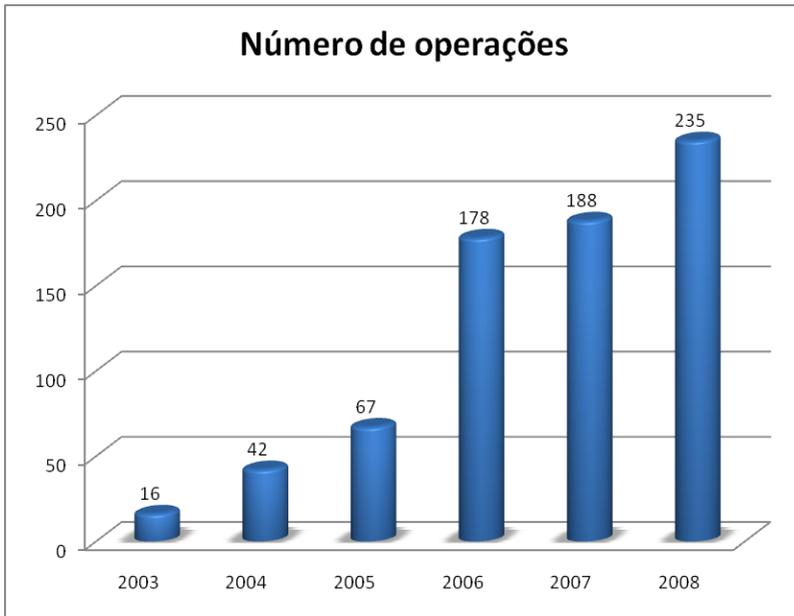


Figura 1. Número de operações realizadas pela Polícia Federal (2003-2008)  
Fonte: DCS, DPF (2009)

Estas operações ocorrem em nível nacional e tratam de temas variados como: tráfico de drogas, contrabando, corrupção, crimes ambientais, crimes previdenciários, falsificações de moeda, crimes contra o patrimônio, crimes cibernéticos, estelionato, tráfico de armas, tráfico de seres humanos, crimes eleitorais, pirataria, seqüestro entre outros.

Cada um destes tipos de operações apresenta particularidades que exigem planejamento e execução peculiares, contando ainda com a utilização de recursos humanos, tecnológicos e financeiros diferenciados. O tempo também é outra variável importante, pois há operações que levam alguns poucos meses para serem planejadas e postas em prática, como há outras que se estendem por anos.

Para tanto este trabalho propõe-se a desenvolver uma solução metodológica baseada em projetos no sentido de propiciar alguns benefícios em operações policiais:

- Diminuir o tempo gasto no planejamento de operações policiais;

- Permitir o trabalho colaborativo de diferentes policiais dispersos geograficamente sem que isto se traduza em aumento de custos e comprometimento da segurança da operação;
- Possibilitar à equipe envolvida no projeto maior controle e discussão sobre os detalhes da operação;
- Propiciar que o diagnóstico de gargalos ou problemas possam ser rapidamente resolvidos através de uma rápida (re)alocação de recursos tecnológicos, humanos e financeiros;
- Permitir acompanhamento dos resultados das operações através de indicadores de desempenho;
- Criar uma base de conhecimento que possa ser utilizada na melhoria do planejamento de futuras operações de inteligências policiais.

A discussão do trabalho permeia uma nova tendência das organizações de usar o gerenciamento de projetos como forma de buscar vantagens competitivas devido aos benefícios que surgem de sua utilização. Tal estratégia beneficia todos os tipos de organizações, e no caso da complexidade presente nas diferentes operações de inteligência policial, as quais exigem altos níveis de planejamento e controle, o gerenciamento de projetos pode ser uma solução bastante eficiente.

O uso de métodos e técnicas de gestão de projetos, notadamente utilizadas no ambiente empresarial e científico, permite a introdução de conceitos importantes no ambiente policial como o uso de indicadores, melhorias das práticas através de análises quantitativa e qualitativas entre outros.

Além destes argumentos apresentados, escolheu-se estudar as operações policiais pelo fato de representarem um significativo esforço de todas as corporações, apresentam resultados bastante relevantes na percepção ao combate à criminalidade e dão retorno à sociedade do trabalho policial. Portanto, este segmento merece um estudo mais aprofundado e que possa aprimorar as técnicas até então utilizadas dando-lhe maior rapidez, facilidades para planejamento, padronização, controle e execução.

Ao dar celeridade ao processo de planejamento e execução de uma operação policial a partir das padronizações de ações, consegue-se dar um retorno também mais célere sob o ponto de vista da sociedade. Os vários crimes investigados, do tráfico de drogas à corrupção, se resolvidos com a rapidez e a qualidade necessária, aumentam a segurança

do cidadão, a credibilidade das forças policiais e, conseguinte, do governo.

A celeridade também se reflete na questão econômica, pois o quanto antes for identificado os crimes, e punido quem o pratica, menos ônus terá a sociedade. Um processo de investigação e instauração do inquérito com provas sólidas, e de forma ágil, reflete também em menores custos para todo o judiciário. Reflexo interno também pode ser percebido com o menor tempo de alocação de policiais investigando determinado caso.

O tema em estudo justifica-se pela relevância da aplicação de novos modelos de gestão na esfera de segurança pública. A utilização de ferramentas de gestão, comumente aplicadas no âmbito de organizações privadas, quando aplicadas na esfera pública, pode levar a novos níveis de eficiência administrativa. Os *stakeholders* participantes das operações desejam altos níveis de eficiência e eficácia, não se admitindo erros que possam comprometer toda uma investigação levada a cabo por meses e até anos, bem como não podem arriscar as vidas envolvidas haja vista o alto grau de periculosidade presente na maioria das operações. Não há a possibilidade de uma segunda tentativa, ou seja, os cenários precisam ser previstos com bastante antecedência e para cada um deles deve haver soluções planejadas e prontas para serem executadas.

No tocante à não trivialidade, a proposta deste estudo de propor uma metodologia para a gestão de operações de inteligência policial, baseada em gerenciamento de projetos, é uma contribuição significativa para o desenvolvimento e aprimoramento dos processos investigativos no combate à criminalidade. O estudo de caso tem como base as operações de inteligência policial da Polícia Federal, porém a metodologia pode ser transposta para as demais forças policiais.

O gerenciamento de projetos, apesar de ser bastante usado nas áreas administrativas e de gestão das organizações, geralmente privadas, não faz parte do cotidiano de instituições públicas, principalmente na área de segurança, que adota outros modelos de gestão. De forma empírica, percebe-se que a menção ao termo “gerenciamento de projetos” no ambiente policial causa certo desconforto, pois é tratado como sinônimo de burocracia, de metodologias científicas, de assunto administrativo, de área-meio, ao passo que a operação policial seria considerada área-fim.

Entende-se que esta proposta proporcionou uma visão detalhada e, ao mesmo tempo, sistêmica e holística em termos de consistência das informações obtidas e analisadas, uma vez que servirão de base para planejamentos futuros. Por ser uma área relacionada com a questão de inteligência policial, e mais próxima de decisões estratégicas, envolve

assuntos como segurança e compartimentação de informações, gerenciamento de riscos, gestão do conhecimento e governança.

Como contribuição teórica e prática, esperou-se com este estudo, propiciar a aplicação do gerenciamento de projetos e de modelos de gestão administrativas numa área não trivial, qual seja a de segurança pública. A Polícia Federal apesar de atuar na área de segurança pública não tem uma disciplina rígida como a que se faz presente em instituições militares e, portanto, a formalização dos procedimentos pode ser de grande utilidade. Como principal resultado, tem-se a possibilidade de diminuir o risco envolvido no planejamento e execução das operações.

Também houve o desejo de contribuir de forma teórica e prática para o meio acadêmico com a disseminação de uma metodologia ágil de gerenciamento de projetos, ainda que específica para a área policial; para a área de segurança pública, como uma ferramenta de gestão da inteligência policial e para as instituições públicas e privadas como um modelo de gestão baseado no conceito de organização virtual, possibilitando ampliar suas áreas de atuação, haja vista que com uma posterior implementação da metodologia por meio de ferramentas tecnológicas tornará possível a condução de operações por equipes de planejamento distantes geograficamente.

Em termos de ineditismo, a maior contribuição desta pesquisa está, pois, em criar uma metodologia inédita em termos da aplicação de gerenciamento de projetos em operações de inteligência policial. Assim como a Polícia Federal, as demais forças policiais utilizam o gerenciamento de projetos para casos, como exemplo, de celebração de convênios, busca de financiamentos, acordos de cooperação, ou seja, todos na esfera de gestão administrativa, porém na área policial não há relatos de seu uso. Ressalta-se que não foi encontrada na literatura aplicações de gerenciamento de projetos com foco na gestão de operações de inteligência policial, seja nas diferenças forças policiais brasileiras ou estrangeiras.

Deve-se ressaltar que a forma como a Polícia Federal realiza suas operações policiais, usando a doutrina de planejamento operacional, não possui similar em outras forças policiais e a instituição vem recebendo elogios pela maneira que as conduz. Durante os treinamentos em planejamento operacional oferecidos pela Polícia Federal, em parceria com a Academia Nacional de Polícia, estão sendo reservadas vagas para as polícias civis e militares dos estados que aos poucos também estão adotando este tipo de planejamento e, portanto, uma metodologia de gestão de projeto pode ser disseminada para as demais forças policiais a partir desta aplicação e estudo de caso.

Foram analisados vários organismos de inteligência das polícias do Reino Unido, Estados Unidos, Espanha, Austrália, Alemanha, Itália entre outras e em nenhum dos casos foi feita menção ao uso da metodologia de gerenciamento de projetos aplicada à área de inteligência. A busca foi realizada diretamente nestas agências, e também em vários periódicos científicos, que abordam assuntos como: gerenciamento de projetos, estratégias policiais, estratégias de negócios, atividades policiais, gestão da inteligência, entre outros assuntos correlatos. Em nenhum destes casos foi encontrado materiais que pudessem indicar atividades de gestão policial através do uso de metodologias de gerenciamento de projetos. As poucas referências encontradas a respeito de gerenciamento de projetos na área policial faziam abordagem quanto às atividades administrativas, gerenciamento de equipes ou a respeito do gerenciamento do tempo, apenas.

Segundo o delegado Romero Menezes, da Polícia Federal, em entrevista concedida à Garcia (2008), tradicionalmente a Polícia Federal era convidada a fazer cursos nos Estados Unidos (FBI – *Federal Bureau of Investigation* e DEA – *Drug Enforcement Administrator*), na Inglaterra (Scotland Yard) e no Canadá (Polícia Montada), porém atualmente os cursos são oferecidos no Brasil, pois estas instituições conhecem as dificuldades em atuar em um país com as dimensões do Brasil e querem conhecer “esse modelo operacional, em que várias pessoas são presas ao mesmo tempo, provas são colhidas ao mesmo tempo, em um país continental, o que exige apoio logístico e mobilidade consideráveis”.

Verifica-se que o planejamento operacional adotado até então pela Polícia Federal, vem sendo utilizado como referência para as principais polícias do mundo. Desta forma, com a criação de uma metodologia de gestão de inteligência policial baseada em projetos, pode-se criar um modelo, que poderá vir a se tornar padrão para outras forças policiais, brasileiras, ou não.

Como pressupostos a metodologia desenvolvida primou por ser simples e fácil para que os policiais envolvidos não se percam em detalhes metodológicos específicos do gerenciamento de projetos haja vista que o seu foco principal é na gestão da operação de inteligência em si. Não se espera que os envolvidos tornem-se profissionais especialistas em Gerenciamento de Projetos como o caso da certificação PMP (*Project Management Professional*), uma das certificações mais concorridas e conhecidas na área de gerenciamento de projetos, mas que saibam aplicar uma metodologia de gerenciamento de projetos na área de operações de inteligência policial. Sob esta ótica, a metodologia também deve ser única proporcionando, tanto planejamentos rápidos, quanto

planejamentos mais aprofundados e que permitam uma padronização por toda a instituição, respeitando as especificidades de cada tipo de operação.

A literatura na área de gerenciamento de projetos apresenta diversas aplicações empresariais. Há alguns poucos casos que citam a possibilidade de uso na área de segurança pública, porém não há relatos da utilização em operações policiais. Diante dessa lacuna visualizada, objetivou-se contribuir com este estudo para o conhecimento e aplicação do gerenciamento de projetos na área acadêmica, segurança pública e na área governamental.

Na próxima seção está apresentada a organização do estudo, com a intenção de ilustrar o panorama da pesquisa realizada.

## 1.5 ESTRUTURA DA TESE

Em relação à estrutura, a tese está constituída a partir de nove capítulos, como pode ser observado na Figura 2.

O capítulo 1 apresentou o tema trabalhado, a problemática, os objetivos, bem como os pressupostos necessários para a realização da pesquisa. Estão definidos também os limites da pesquisa, sua justificativa e contribuição.

No segundo capítulo é apresentada a estrutura da Polícia Federal, seu efetivo e suas atribuições. As operações também estão delineadas em linhas gerais apresentando dados estatísticos e áreas de atuação.

No terceiro capítulo é apresentado o Planejamento Operacional utilizado pela Polícia Federal para deflagrar operações de inteligência policial, ressaltando seu conceito, a importância do planejamento e da otimização de recursos humanos, materiais e financeiros; os tipos de planejamento operacionais; seus princípios e fases, bem como os métodos de controle do planejamento operacional.

No quarto capítulo estão apresentadas informações a respeito do Gerenciamento de Projetos, desde sua conceituação, benefícios, aplicações, metodologias utilizadas para a gestão de projetos e melhores práticas adotadas.

As questões relacionadas à Inteligência são apresentadas no quinto capítulo, como os conceitos de inteligência, diferentes abordagens, panorama no Brasil e no mundo, com destaque para a importância da gestão da inteligência em todos os ramos do saber.

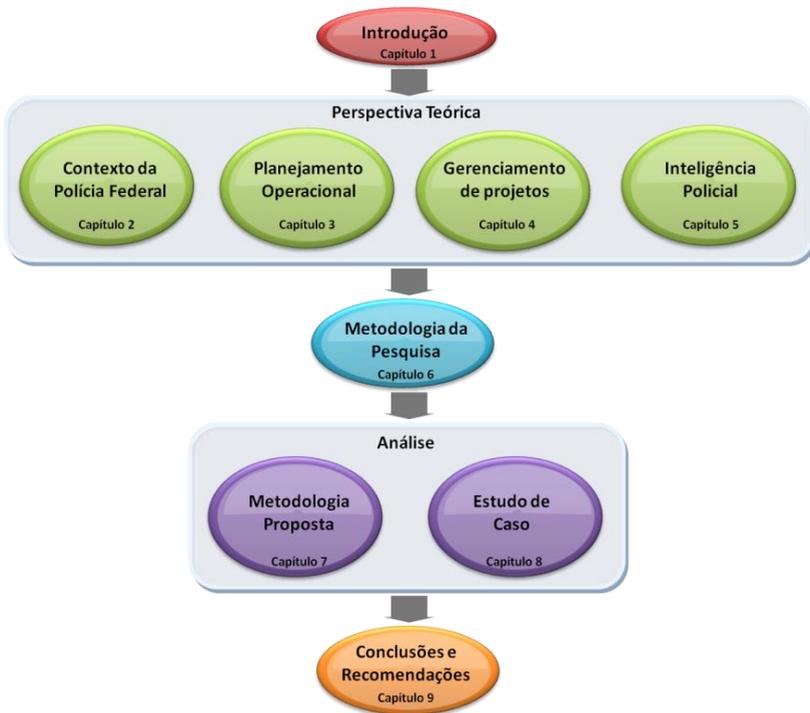


Figura 2. Estrutura da tese

O sexto capítulo apresenta a metodologia utilizada, com seus pressupostos filosóficos, métodos de pesquisas, procedimentos e técnicas. Apresenta também informações sobre a amostra da pesquisa, instrumento de coleta e de tratamento de dados, bem como os resultados obtidos com a aplicação dos questionários.

O sétimo capítulo apresenta a metodologia proposta, contendo os fundamentos básicos utilizados, a contribuição da gestão de projetos para as operações policiais, a metodologia proposta propriamente dita, e estratégias para implantação.

O oitavo capítulo apresenta dois estudos de caso de operações policiais, um de abrangência local e outro com atuação em vários estados da federação.

Por fim, o nono capítulo apresenta as considerações finais, contendo informações a respeito dos resultados obtidos e recomendações para trabalhos futuros.

## 2 POLÍCIA FEDERAL

A segurança brasileira é exercida por diferentes forças, estando prevista na Constituição Federal, de 5 de outubro de 1988, no artigo 144 que a “segurança pública, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio”. Os órgãos responsáveis por isso são: Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Ferroviária Federal, Polícias Cíveis e Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares. (BRASIL, 1988).

A seguir apresenta-se um resumo histórico da Polícia Federal desde o seu surgimento no Brasil até os dias atuais, suas atribuições e estrutura, seu efetivo e as operações policiais.

### 2.1 RESUMO HISTÓRICO

A origem da Polícia Federal deriva da Intendência-Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil que foi criada por D. João VI, em maio de 1808. Em 29 de dezembro de 1902, através da Lei nº 947, foi transformada em Polícia Civil do Distrito Federal e, mais tarde, através do Decreto-Lei Nº 6.378, de 28 de março de 1944 em Departamento Federal de Segurança Pública (DFSP) a qual funcionava na cidade do Rio de Janeiro, ex-capital da República.

As atribuições iniciais do DFSP eram restritas ao Distrito Federal e relativas aos casos de serviços de polícia e segurança pública. A atuação em nível nacional era quanto à polícia marítima, aérea e de fronteiras. Estas atribuições foram posteriormente ampliadas, por força do Decreto-Lei Nº 9.353, de 13 de junho de 1946, com competência em todo o território nacional e também na apuração de outras infrações penais como comércio clandestino, entorpecentes, crimes contra a fé pública entre outros (MALLMAN, 2007, p. 11).

Com a Constituição Federal de 1946, as competências atribuídas ao DFSP tiveram restrições em razão dos poderes dos Estados no sentido de prover as necessidades do seu governo e da sua administração. No

artigo 5º, inciso VII, havia a concessão à União da competência apenas para “superintender”, não sendo permitido executar ou atuar, mas apenas fiscalizar, inspecionar e observar. Qualquer ação fora desse limite era arriscado e podia ser interpretado como praticante de ato inconstitucional (MALLMANN, 2007, p. 11).

Quando da mudança da capital federal, o DFSP foi transferido para Brasília e com a Lei Nº 3.751, de 13 de abril de 1960, que trata da organização administrativa do Distrito Federal, passou a realizar os serviços de policiamento de caráter local, constituído do Serviço de Polícia Metropolitana. Para funcionar, foi criado um cargo de chefe de polícia, três de delegado e três de escrivão haja vista que grande parte do efetivo ficou com o então Estado da Guanabara.

Devido à carência de pessoal e as instalações provisórias, o DFSP buscou para sua reestruturação moldes mais avançados, utilizando como modelos a estrutura de outras polícias como a Inglaterra, Estados Unidos e Canadá. Em 16 de novembro de 1964, com a aprovação da Lei Nº 4.483, passou a ter, efetivamente, atribuições em todo o território brasileiro. A Constituição Federal de 1967, estabeleceu que competia à União organizar e manter a Polícia Federal, descrevendo em suas alíneas suas atribuições, agora constitucionais. Com o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, em seu artigo 210, o DFSP passou a receber a denominação de Departamento de Polícia Federal (DPF) (MALMANN, 2007, p. 13-14).

Os primeiros concursos públicos foram realizados no ano de 1969, para os cargos de inspetor de Polícia Federal, escrivão auxiliar de Polícia Federal e motorista policial; no ano de 1972 os cargos contemplados foram os de agente, agente auxiliar e escrivão de Polícia Federal e de datiloscopista policial. Desde este período até os dias atuais, a Polícia Federal passou por várias transformações tanto quanto a sua estrutura organizacional, quanto ao quadro de pessoal.

A partir de 1988, com a Constituição Federal de 5 de outubro de 1988, em seu artigo 144, a Polícia Federal foi incluída no sistema de segurança pública do País.

O Departamento de Polícia Federal é instituído por lei como órgão específico e singular, organizado e mantido pela União, de acordo com o artigo 2º, inciso II, alínea “f” do Anexo I do Decreto nº. 5.535, de 13 de setembro de 2005.

O Departamento de Polícia Federal tem atuação em todo o território nacional, através de unidades instaladas em todas as capitais dos Estados e nas principais cidades de cada um destes estados. Suas atribuições, constitucionais e infraconstitucionais, são desempenhadas por

efetivo selecionado através de concurso público com abrangência nacional (MALMANN, 2007, p. 15).

## 2.2 ATRIBUIÇÕES

As atribuições do Departamento de Polícia Federal estão previstas no Parágrafo 1º do art. 144 da Constituição Federal e em legislação complementar. Está estruturado em carreira, com autonomia administrativa e financeira, diretamente subordinado ao Ministro de Estado da Justiça, e tem por finalidade executar, especificamente em todo o território nacional, as seguintes atribuições previstas nos incisos do artigo 144 da Constituição Brasileira (BRASIL, 1988):

- I – apurar 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;
- II – prevenir e reprimir o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o contrabando e o descaminho, sem prejuízo da ação fazendária e de outros órgãos públicos nas respectivas áreas de competência;
- III – exercer as funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteira;
- IV – exercer, com exclusividade, as funções de polícia judiciária da União.

As atribuições infraconstitucionais estão previstas em legislação complementar e são as seguintes:

- I – apurar os crimes contra a organização do trabalho, o sistema financeiro, a ordem econômica-financeira e tributária;
- II – apurar crimes praticados contra o sistema previdenciário da União;
- III – apurar infrações de ingresso e permanência irregular de estrangeiros em território nacional;
- IV – apurar crimes cometidos a bordo de navios e aeronaves, ressalvada a competência da Justiça Militar;
- V – apurar crimes políticos e eleitorais;
- VI – apurar crimes cometidos contra o meio ambiente e patrimônio histórico e cultural da União;

- VII – apurar infrações contra direitos de comunidades indígenas;
- VIII – apurar crimes, cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme: seqüestro, cárcere privado e extorsão mediante seqüestro; violação a direitos humanos, furto, roubo ou receptação de cargas;
- IX – apurar a turbação e o esbulho possessório dos bens e dos próprios da União e das entidades integrantes da Administração Pública Federal;
- X – apurar os conflitos agrários ou fundiários e os deles decorrentes, quando se tratar de crime de competência federal, bem como prevenir e reprimir esses crimes;
- XI – apurar outras infrações penais por requisição do Ministério de Estado da Justiça;
- XII – efetuar o controle e a fiscalização sobre produtos, insumos e precursores químicos;
- XIII – fiscalizar e supervisionar o cumprimento das normas de segurança para estabelecimentos bancários;
- XIV – autorizar, credenciar, fiscalizar e supervisionar o funcionamento das empresas de segurança privada e de transporte de valores;
- XV – organizar, executar e manter os serviços de registro, cadastro, controle e fiscalização de armas de fogo, além de conceder e expedir porte federal de arma;
- XVI – implementar, coordenar, controlar e centralizar os sistemas nacionais de identificação civil e criminal;
- XVII – representar, com exclusividade, o País perante a Organização Internacional de Polícia Criminal (Interpol), e em outras organizações internacionais de natureza policial;
- XVIII – realizar a segurança de candidatos à Presidência da República, de dignitários estrangeiros e, mediante requisição do Ministro do Estado da Justiça, de dignitários nacionais;
- XIX – recrutar, selecionar, formar, treinar, aperfeiçoar e especializar o quadro permanente de pessoal da Polícia Federal;
- XX – prestar assistência técnica e científica, de natureza policial, aos Estados, ao Distrito Federal e a outras instituições públicas, mediante convênio ou por determinação do Diretor-Geral; e
- XXI – exercer outras atribuições previstas em lei e nos tratados e convenções internacionais.

## 2.3 ESTRUTURA

O Decreto Nº. 4.720, de 5 de junho de 2003, em seu artigo 4º estabeleceu a estrutura organizacional da Polícia Federal, que é composta de unidades centrais e unidades descentralizadas. As unidades centrais, em número de oito, são diretamente subordinadas ao Diretor-Geral, ficam localizadas em Brasília e tem a seguinte estrutura:

- Gabinete (GAB);
- Diretoria-Executiva (DIREX);
- Diretoria de Combate ao Crime Organizado (DCOR);
- Corregedoria-Geral de Polícia Federal (COGER);
- Diretoria de Inteligência Policial (DIP);
- Diretoria Técnico-Científica (DITEC);
- Diretoria de Gestão de Pessoal (DGP);
- Diretoria de Administração e Logística Policial (DLOG).

O organograma a seguir, apresenta a estrutura da Polícia Federal:

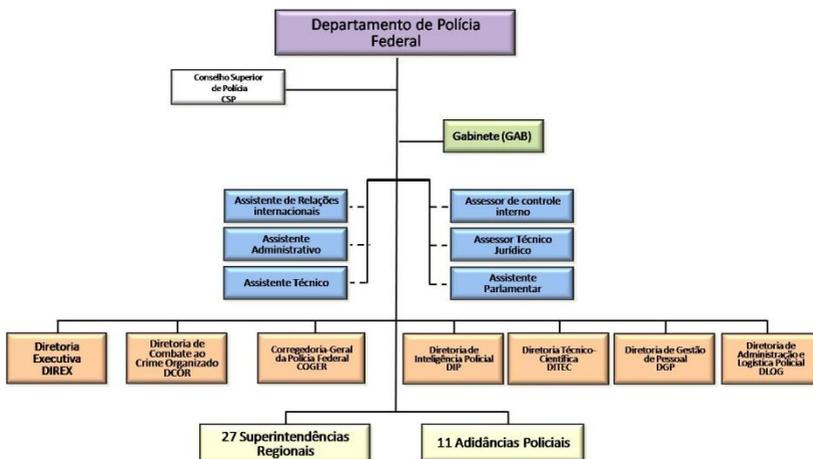


Figura 3. Adaptado do Organograma Oficial da Polícia Federal

Quanto às unidades descentralizadas, elas estão assim dispostas:

- 27 Superintendências Regionais (SR's) localizadas em todas as capitais dos Estados e no Distrito Federal;
- 97 Delegacias de Polícia Federal (DPF's), localizadas nas principais cidades de posição estratégica no País;
- 15 delegacias de polícia marítima;

- 16 postos temporários e 1 permanente;
- 02 centros de treinamento;
- 11 adidâncias policiais (AP), localizadas nas representações diplomáticas brasileiras (embaixadas do Brasil) na Argentina, Bolívia, Colômbia, Estados Unidos, França, Itália, Paraguai, Peru, Portugal, Suriname e Uruguai.

## 2.4 EFETIVO

Atualmente a Polícia Federal possui mais de 11 mil policiais distribuídos nos cargos de Delegado de Polícia Federal, Perito Criminal Federal, Escrivão de Polícia Federal, Agente de Polícia Federal e Papiloscopista Policial Federal, dispersos em unidades espalhadas por todo o Brasil.

Cada um destes cargos possui 4 categorias que correspondem ao tempo do servidor em serviço, a saber: terceira classe, segunda classe, primeira classe e classe especial. A mudança de uma classe a outra ocorre a cada cinco anos, sendo que para a passagem para a última classe que corresponde ao topo da carreira é necessário a aprovação em um curso de especialização lato sensu denominado Curso Superior de Polícia (CSP) para delegados e peritos e, Curso Especial de Polícia (CEP) para os demais cargos. Estes servidores estão assim distribuídos:

**Tabela 1: Efetivo do Departamento de Polícia Federal**

	3ª classe	2ª classe	1ª classe	Classe Especial	Total
Agente	2.250	390	1.082	2.807	6.529
Delegado	656	332	436	344	1.768
Escrivão	486	241	240	717	1.684
Papiloscopista	333	2	30	104	469
Perito	527	122	149	140	938
Total	4.252	1.087	1.937	4.112	11.388

Fonte: DGP (mar, 2009)

A cada cargo competem algumas atribuições, as quais estão sumariamente descritas a seguir (adaptado de MALLMAN, 2007):

- **Agente de Polícia Federal (APF):** objetiva executar investigações e operações policiais na prevenção e na repressão a i-

lícitos penais, bem como desempenhar outras atividades de interesse do Órgão;

- **Delegado de Polícia Federal (DPF):** executa atividades de nível superior, principalmente de direção, de supervisão, de coordenação, de planejamento, de orientação, de execução e de controle da administração policial federal, bem como das investigações e operações policiais, além de instaurar e presidir procedimentos policiais;
- **Escrivão de Polícia Federal (EPF):** tem como objetivo dar cumprimento às formalidades processuais; lavrar termos, autos e mandados, observando os prazos necessários ao preparo, à ulatimação e à remessa de procedimentos policiais de investigação, bem como desempenhar outras atividades de interesse do Órgão;
- **Papiloscopista Policial Federal (PPF):** executa, orienta, supervisiona e fiscaliza os trabalhos papiloscópicos de coleta, análise, classificação, subclassificação, pesquisa, arquivamento e perícias, bem como assistir à autoridade policial e desenvolver estudos na área de papiloscopia;
- **Perito Criminal Federal (PCF):** suas atribuições incluem executar atividades técnico-científicas de nível superior de descobertas, de defesa, de recolhimento e de exame de vestígios em procedimentos pré-processuais e judiciários, autoria, materialidade e dinâmica. Na perícia há separações por áreas de conhecimento, entre elas: ciências contábeis, engenharia elétrica, informática, engenharia agrônômica, geologia, química, engenharia civil, ciências biológicas, engenharia florestal, medicina veterinária, engenharia cartográfica, medicina, odontologia, farmácia, engenharia mecânica, física e engenharia de minas.

## 2.5 OPERAÇÕES DE INTELIGÊNCIA POLICIAL

Dentre as atividades-fins, anteriormente descritas, encontram-se atividades de inteligência visando inibir ações criminais e entre elas estão incluídas a prevenção, obstrução, identificação e sua neutralização. Estas atividades são chamadas de operações de inteligência policial e consistem em coletar e organizar dados a respeito das ações criminais.

Com estes dados a Polícia Federal toma decisões estratégicas, assume procedimentos sistemáticos, estuda e avalia a necessidade de realizar ações concretas. Há diversas operações em curso no país como um todo, as quais envolvem diferentes contingentes de policiais, recursos tecnológicos, financeiros, logística, ao mesmo tempo em que demandam longos e complexos processos de planejamento e controle para que com sua execução possam atingir os resultados esperados.

As operações são resultados de longos períodos de investigação e trabalhos de inteligência os quais só são divulgadas quando a Polícia Federal reúne indícios e provas suficientes para que inquéritos sejam iniciados ou que seja possível empreender ações na Justiça. Geralmente as operações recebem denominações que fazem referência ao caso estudado, ao passo que permitem, internamente, que sejam referenciadas permitindo o sigilo necessário para que sejam deflagradas com sucesso haja vista que a compartimentação de informações faz parte do processo, como elemento surpresa. Estas denominações são únicas e atribuídas à cada operação<sup>1</sup> em particular.

Conforme visto anteriormente, houve uma evolução bastante considerável quanto ao número de operações da Polícia Federal nos últimos seis anos. Estas ações resultaram em aproximadamente 8 mil prisões, atingindo uma média de 15,3 prisões por operação. A relação número de operação *versus* o número de prisões pode ser visualizado na Figura 4.

---

<sup>1</sup> A lista completa de todas as operações realizadas pode ser acessada através do Portal da Polícia Federal ([www.pf.gov.br](http://www.pf.gov.br)), no link Agência de Notícias, Operações.

## Número de operações x Número de prisões

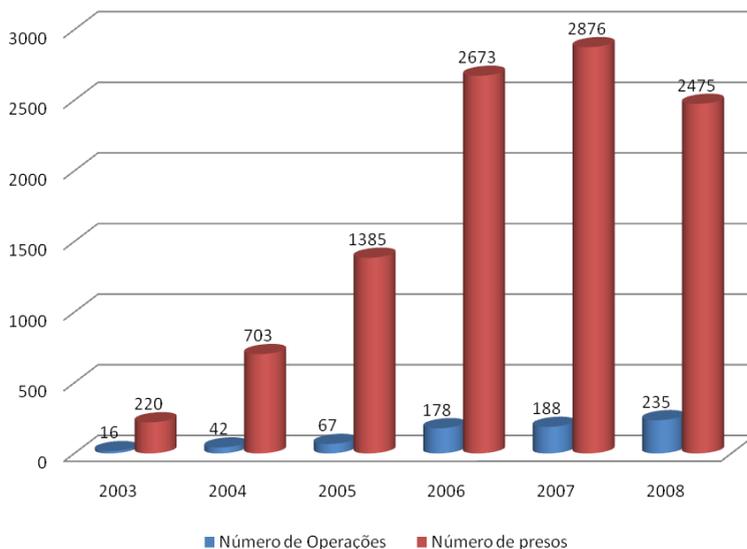


Figura 4. Número de prisões realizadas pela Polícia Federal (2003-2008)  
Fonte: DCS, DPF (2009)

Verifica-se que os resultados obtidos, através das prisões efetuadas, crescem na mesma proporção que aumentam as operações de inteligência. Entre o ano de 2003 e 2008 houve um acréscimo médio de 180% no número de operações e também no número de prisões efetuadas.

Estas operações foram classificadas<sup>2</sup> através de um estudo quanto ao tipo de delito/crime principal, porém há casos onde uma mesma operação policial é deflagrada objetivando coibir diversos tipos de crime, como por exemplo, uma operação de tráfico de drogas pode também estar relacionada com contrabando, tráfico de armas, lavagem de dinheiro, entre tantas outras possibilidades.

A tabela 2, a seguir, mostra um resumo quanto ao número de operações realizadas bem como quanto ao número de presos resultantes destas ações:

<sup>2</sup> Deve-se observar que não há até o presente momento, uma classificação padrão para as operações na Polícia Federal e, portanto, estes dados podem divergir de outros levantamentos haja vista que se tratam da percepção da autora a partir dos dados coletados.

**Tabela 2: Operações realizadas pelo DPF no período de 2003 a 2008**

Classificação	2003		2004		2005		2006		2007		2008	
	Total	Presos	Total	Presos	Total	Presos	Total	Presos	Total	Presos	Total	Presos
Contrabando	2	2	4	63	8	268	19	213	30	539	14	118
Corrupção - fraude em licitação			4	79	3	32	11	193	12	288	6	53
Corrupção - lavagem de dinheiro	1	53			1	2	10	89	17	304	19	184
Corrupção - servidor público	1	39	7	73	9	232	11	227	11	182	10	258
Crime ambiental	2	17	2	13	1	10	20	404	15	226	21	195
Crime cibernético	1	27	1	64	3	163	10	320	9	166	5	41
Crime cibernético - Pedofilia					2	6	1	0	2	4		
Crime contra saúde pública			1	13			1	10	2	32	3	12
Crime financeiro			1	65	4	60						
Crime eleitoral							1	251	1	0	6	14
Crime Previdenciário			7	65	6	82	14	195	14	138	23	259
Emigração ilegal					3	96	2	20	2	21	3	8
Estelionato					1	1	10	73	2	25	9	73
Exploração sexual			1	9								
Falsificação de moeda	1	5							5	42	4	23
Fraude em concursos			1	14	1	0	3	25				
Fraude em combustível			2	54			2	33	3	38	3	63
Grupo de extermínio/pistolagem					2	36	1	14	6	109	6	55
Homicídio			1	9			1	8				
Jogo ilegal							4				6	33
Outros			1	5								
Patrimônio	1	0			2	15	8	88	4	123	7	72
Pirataria - CD/DVD							2	4	1	2	1	1
Pirataria - Rádio/TV							8	3	7	0	6	7
Porte ilegal de arma	1	8										
Roubo de carga			1	36	1	11						
Segurança privada									1	0	2	6
Seqüestro									1	42	2	18
Sonegação fiscal	1	0	3	103	10	178	4	211	1	6	15	224
Tráfico de armas					1	8	4	19	2	18	2	11
Tráfico de drogas	5	69	3	20	5	160	23	223	38	558	57	695
Tráfico de seres humanos			2	18	3	25	8	50	2	13	5	52
<b>Totais</b>	<b>16</b>	<b>220</b>	<b>42</b>	<b>703</b>	<b>66</b>	<b>1385</b>	<b>178</b>	<b>2673</b>	<b>188</b>	<b>2876</b>	<b>235</b>	<b>2475</b>

Fonte: adaptado de DCS, DPF (2009)

Considerando os dados apresentados, foram elencados os casos mais recorrentes, nos últimos seis anos, e significativos em termos de operações, os quais estão mostrados na Figura 5 a seguir. Deve-se veri-

ficar, entretanto, que algumas operações podem ser classificadas em mais de um tipo, sendo neste caso, considerado o tipo principal.

**Evolução das Operações da Polícia Federal  
2003-2008**

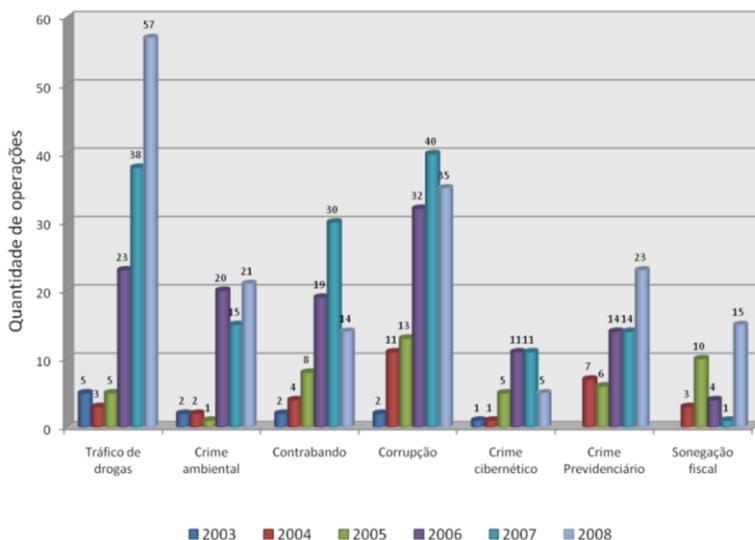


Figura 5. Evolução das operações do DPF – Período de 2003-2008

Fonte: adaptado de DCS, DPF (2009)

Algumas observações: os crimes de corrupção em fraude em licitação, lavagem de dinheiro e servidor público foram agrupados no item corrupção. No item crime cibernético também estão inclusos os casos de pedofilia.

Por fim, deve-se verificar que estes resultados são apenas das operações de inteligência deflagradas, há diversas outras ações que levam a prisões e combate a criminalidade que, não necessariamente, configuram operações de inteligência formalmente elaboradas, e por isto, não estão representadas nestes dados.

## 2.6 CONSIDERAÇÕES GERAIS

A Polícia Federal é uma das instituições de maior credibilidade no Brasil atuando em todo o território nacional na área de defesa e preservação da segurança. Muitas são as atividades desenvolvidas pelo seu efetivo de mais de 11 mil servidores policiais, composto por agentes, delegados, escrivães, papiloscopistas e peritos criminais federais.

As operações de inteligência policial são atividades extremamente complexas, compostas de ações que incluem a investigação, prevenção, obstrução, identificação e neutralização de ações criminais. Assim como no ambiente empresarial, as organizações utilizam estratégias como inteligência competitiva, capital intelectual, planejamento estratégico, entre outros, a Polícia Federal também as utiliza como ferramentas de gestão, sendo que no caso de operações policiais há um uso intensivo das atividades onde a inteligência é o mote principal.

Os resultados destas ações podem ser verificados não apenas pelo que é registrado na mídia a respeito do número de operações e de sua ação em toda a extensão territorial, mas principalmente pelos dados estatísticos obtidos no período de 2003-2008 que mostram a evolução no número de operações (DCS, 2009). Apesar de não haver, por enquanto, outros indicadores, além do número de presos, os resultados apontam uma intensa atividade nas operações que tratam de tráfico de drogas, crimes ambientais, contrabando, corrupção, crimes cibernéticos, previdenciários e sonegação fiscal. Neste sentido, um dos resultados da aplicação da metodologia é o de permitir uma padronização de ações além de ter acesso a outros indicadores que mostrem o grau de efetividade das operações policiais.

### 3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

De forma genérica o planejamento pode ser dividido em três grandes níveis hierárquicos que, segundo Oliveira (1995) está relacionado com os níveis de decisão: estratégico, tático e operacional, os quais podem ser demonstrados através da Figura 6.



Figura 6. Níveis de decisão e tipos de planejamento  
Fonte: adaptado de Oliveira (1995)

O planejamento estratégico está relacionado ao mais alto nível de tomada de decisões, que compreendem as metas globais da organização e as políticas adequadas visando atingi-las, determinado os objetivos de longo prazo. O planejamento tático, por sua vez, é responsável pela utilização de forma eficiente dos recursos disponíveis visando atingir os objetivos determinados pelo planejamento estratégico. Tem como objetivo principal a alocação de recursos para atender a demanda, considerando os custos envolvidos, onde a tomada decisão é de médio prazo. O planejamento operacional, por sua vez, refere-se a decisões do cotidiano, de curto prazo, e tem como função executar os planos definidos anteriormente, ou seja, é nesta etapa onde estão os detalhamentos e a seqüência a ser executada (OLIVEIRA, 1995).

O surgimento do conceito de nível operacional no âmbito militar se deu por volta de 1907, onde autores russos empregavam o termo

*operatika* para designar o antigo conceito atribuído à estratégia. Segundo Pinto (2006, p. 52) foi na década de 20, que estudiosos do exército soviético, tomando como base as experiências ocorridas durante a Primeira Guerra Mundial e da Guerra Civil Russa, deram início àquilo que vieram a chamar de *operativnoye iskusstvo* ou “arte operacional”. Esta teoria era voltada para o tratamento de “problemas relacionados a questões inseridas no âmbito do teatro de operações e tinha seu ponto de aplicação justamente nesse espaço surgido entre os níveis estratégico e tático”.

Segundo Pinto (2006, p. 47) a arte ou estratégia operacional é um “tema revestido de crescente interesse nos meios militares e internacionais”, e sua importância é comprovada através do fato de ter sido incorporada à doutrina de diversos países e da OTAN. Porém, o autor ressalta que não há unanimidade nem quanto ao que se refere à denominação do conceito que pode aparecer como arte operacional, estratégia operacional, *operational warfare*, nível operacional, manobra operacional, manobra estratégica-operacional, entre outras. Da mesma forma, os elementos que a compõem podem apresentar diferenças de denominação e definição, ou mesmo, na forma como são empregados durante o planejamento militar.

A OTAN (*apud* PINTO, 2006) define o nível operacional como o “nível de guerra no qual campanhas e operações de grande porte são planejadas, conduzidas e mantidas para a consecução de objetivos estratégicos, dentro de teatros ou área de operações”. Para Vego (*apud* PINTO, 2006, p. 52) uma operação de grande porte consiste numa “série de ações táticas (batalhas, engajamentos, ataques, etc.) seqüenciadas e sincronizadas, no tempo e no espaço, destinadas à consecução de um objetivo operacional ou, às vezes, estratégico”.

O reconhecimento da existência do nível operacional pela *US Army* ocorreu a partir da década de 80 quando fez menção explícita à arte operacional, definindo-a como “o emprego das forças militares para alcançar os objetivos estratégicos, em um teatro de guerra ou teatro de operações, por meio da concepção, organização e condução de campanhas e operações de grande porte” (MENNING *apud* PINTO, 2006, p. 53).

Atualmente a arte ou estratégia operacional é adotada em vários países: membros da OTAN, ex-membros do Pacto de Varsóvia e alguns países da América Latina, entre outros. O Exército Brasileiro adotou oficialmente o conceito de estratégia operacional em 1993, e a Força Aérea Brasileira em 1997 (PINTO, 2006).

O Ministério da Defesa, com a publicação em 2001 do “Manual de Processo de Planejamento de Comando para Operações Combinadas” classificou os níveis de planejamento como estratégico, operacional e tático, com o destaque para o planejamento operacional que “visa estabelecimento e à realização de operações de caráter naval, terrestre e/ou aéreo, coordenadas no tempo e no espaço, que permitam alcançar os objetivos militares impostos no planejamento estratégico”.

### 3.1 PLANEJAMENTO OPERACIONAL NA POLÍCIA FEDERAL

O planejamento Operacional na Polícia Federal trata das questões relacionadas ao planejamento e condução de operações de todos os portes onde estão previstas diversas ações que ocorrem de forma seqüenciada e sincronizada, no tempo e no espaço, destinadas à consecução de objetivos previamente definidos.

Há na Polícia Federal os demais níveis de planejamento, porém, este trabalho aborda a questão do planejamento operacional, que necessariamente precisa estar alinhado aos objetivos estratégicos da corporação.

No que concerne ao emprego do planejamento operacional no âmbito da Polícia Federal, verifica-se que o mesmo passou, ao longo de sua existência, por fases distintas quanto ao emprego de técnicas de investigação policial, com a predominância de diferentes métodos. Estes métodos, que a priori, tratavam de questões pontuais, passaram a ampliar seu leque de atuação, bem como a incorporar novas atividades relacionadas ao combate da criminalidade como um todo.

Verifica-se, no Quadro 1 que houve um aprimoramento das técnicas e métodos utilizados pela Polícia Federal no decorrer do tempo, caminhando em direção a um perfil de polícia mais científica, utilizando-se cada vez mais de atividades de inteligência.

Foi a partir do ano 2000 que as técnicas de Planejamento Operacional foram efetivamente implantadas permitindo maior efetividade no combate a criminalidade através da deflagração de operações policiais baseadas em serviços de inteligência, utilização de banco de dados e técnicas de gestão.

Os resultados alcançados nos últimos anos são decorrentes da efetiva utilização destas técnicas, fazendo com que, a Polícia Federal apresente performance policial que pode ser comparada às melhores corporações do mundo. Tornou-se comum estender investigações a

outros países da Europa e América do Norte, a partir do conceito de que a cooperação policial é imprescindível para se alcançar o enfrentamento ao crime organizado moderno, que é o objetivo maior da corporação (DPF, 2007).

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

Quadro 1: Evolução do Planejamento Operacional de Polícia Federal  
Fonte: Adaptado de DPF (2007)

### 3.2 CONCEITOS

De acordo com Paiva (2007) a operação policial é a “ação policial preventiva ou repressiva, operacional, que exige para a consecução do

objetivo um plano operacional preliminar”. O plano operacional, por sua vez, é a formalização do planejamento, sendo um documento onde estão definidas a situação, missão e as condições para a execução da operação policial. É no plano operacional que está descrita, de forma detalhada, a ação policial que se pretende realizar no futuro, compreendido também o estabelecimento do objetivo, que, em termos gerais, é o que se deseja atingir.

A situação é a síntese que resulta da coleta, análise, avaliação e interpretação de dados relativos à incidência criminal em determinada área de operação, compreendendo também os dados referentes aos recursos disponíveis na organização policial.

Na missão estão presentes: a idéia de espaço, dos meios, dos recursos e da meta a ser atingida. Trata-se de uma ordem, encargo ou incumbência que é dada a alguém para executar uma ação policial, tendo como princípio fundamental a unidade de ação (PAIVA, 2007, p. 9).

O planejamento operacional, neste íterim, é a atividade maior, onde está sistematizada a descrição do que se pretende realizar, estando organizados e descritos os recursos visando atingir um objetivo. O planejamento operacional da Polícia Federal tem como objetivo responder às seguintes questões:

- 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.

A importância do planejamento operacional é assim descrita por Paiva (2007, p. 17):

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.

A seguir, estão apresentados os princípios que regem o planejamento operacional considerado como doutrina dentro da Polícia Federal.

### 3.3 PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento das operações de inteligência policial requer amplos estudos sobre o que está sendo investigado e, para tanto, várias técnicas de inteligência são aplicadas. Da mesma forma há alguns princípios que orientam este planejamento, quais são: universalidade, unidade, objetividade, economia de meios, segurança, coordenação, disciplina e flexibilidade.

#### 3.3.1 Princípio da Universalidade

Segundo Paiva (2007, p. 23) o Princípio da Universalidade leva à idéia de que a partir do mais amplo conhecimento do fato investigado, da abordagem geral dos aspectos envolvidos, seja processado o planejamento de uma operação policial, de forma com que quem planeja possa fazer previsões quanto às conseqüências do problema, definindo meios capazes de fazer frente às eventualidades. Entre estes pode-se citar o conhecimento dos aspectos sócio-econômicos de uma determinada região, características predominantes da população, da geografia do local, clima, índices de criminalidade e perfil das autoridades locais. Além disso, faz-se necessário a definição dos meios que estarão ao alcance do planejador, bem como os dados, que reunidos, formam a idéia de conhecimento universal, amplo, e, freqüentemente revisto e atualizado.

Há uma relação direta do principio da Universalidade com o fator tempo, haja vista que o conhecimento de determinados aspectos e dados relacionados ao fato precisam constantemente ser atualizados. Isso se deve ao dinamismo da atividade criminosa, que exige o aperfeiçoamento contínuo dos métodos investigativos, que devem, por isso, ser embasados em dados recentes e colhidos de forma constante e renovada, sempre que necessário. Desta forma, ao realizar um planejamento operacional, o mesmo deverá ser completamente revisto na ocasião de nova missão policial na mesma área, sem perder de vista o aspecto universal dos dados colhidos anteriormente (PAIVA, 2007, p. 23).

### 3.3.2 Princípio da Unidade

A base para o planejamento de operações policiais é originária de três fontes: recursos humanos, materiais e financeiros, as quais compõem o plano operacional em partes ao mesmo tempo distintas e interdependentes. Segundo Paiva (2007, p. 23) essa “composição teórica do plano operacional se reflete no planejamento, em que deve predominar o sentimento de UNIDADE”.

Deve-se observar que em uma operação policial, pode ser necessária a utilização de policiais, servidores administrativos, corpo médico, técnicos e, até eventualmente, profissionais autônomos, além de ser imprescindível um trabalho conjunto com outras instituições. Isso acarreta que profissionais formados a partir de diferentes doutrinas devem ser vistos, e conduzidos, como um todo, formando um corpo único.

O princípio da Unidade trata justamente da questão de que cada parte integrante do planejamento operacional deve ter a compreensão da importância do seu trabalho no contexto da operação, formando a unidade, que deve ser preservada na medida em que se consegue a integração das partes envolvidas no planejamento, destacando também o fato de que o chefe da operação deve ser presença constante, demonstrando compromisso com o sucesso da mesma (PAIVA, 2007, p. 24).

### 3.3.3 Princípio da Objetividade

O princípio da Objetividade é o que direciona o andamento das operações policiais, pois enquanto processo, há a exigência de objetividade de quem participa e elabora o planejamento operacional, ao mesmo tempo em que exige que o mesmo seja conduzido no sentido de atingir determinado objetivo, previamente definido.

O princípio da objetividade trata também da questão de que, apesar de suas atividades cotidianas, o policial deve priorizar os objetivos que estão elencados dentro de um cronograma estabelecido, pois como cita Paiva (2007, p. 24) “a objetividade é requisito imprescindível, sob pena de se construir um universo amplo”.

### 3.3.4 Princípio da Economia de Meios

Os meios disponíveis para o desenvolvimento de ações relacionadas à segurança pública nem sempre são suficientes, seja relacionado ao efetivo policial, preparo adequado, recursos materiais ou mesmo recursos financeiros. Desta forma, é recomendado, ao se planejar as operações policiais, o estabelecimento de metodologia de trabalho que vise otimizar os recursos disponíveis (PAIVA, 2007, p. 24).

Assim, através do princípio da economia de meios, quem planeja deve procurar conhecer a atividade da polícia, bem como os meios disponíveis, uma vez que um planejamento que extrapole as previsões pode se tornar inviável.

### 3.3.5 Princípio da Segurança

Este princípio está relacionado diretamente à observação das regras de segurança aplicada à condução das operações policiais, quais sejam: segurança física das instalações que são utilizadas durante a execução das operações, a segurança física dos responsáveis pela execução das operações policiais e a segurança das informações e do conhecimento que é obtido nas missões de inteligência (PAIVA, 2007, p. 24-5).

### 3.3.6 Princípio da Coordenação

Atendendo ao princípio da Coordenação, faz-se necessário que o planejador entenda que o ato de coordenar, significa buscar de forma incessante a integração dos esforços de cada parte e não comandar, ordenar ou chefiar. Isto decorre do fato de que é bastante comum na atividade policial a participação de outros órgãos na execução das missões policiais, sendo imprescindível desenvolver o sentido de coordenação visando efetivar a harmonia entre as instituições envolvidas, bem como os integrantes pertencentes à diferentes instituições. (PAIVA, 2007, p. 25).

### 3.3.7 Princípio da Disciplina

O princípio da Disciplina tem relação à observância do que foi planejado, sendo representada pelo objetivo proposto, horários previamente definidos, apresentação e conduta policial, obediência às diretrizes superiores, às normas de segurança e das técnicas investigativas utilizadas. Ou seja, o princípio da disciplina refere-se ao fato de que o sucesso de uma missão policial somente será obtido se forem empregadas as regras de disciplina baseadas na obediência ao que foi previamente planejado, de forma cuidadosa (PAIVA, 2007, p. 25).

### 3.3.8 Princípio da Flexibilidade

Por fim, o princípio da Flexibilidade, que é considerado o de maior importância na atividade policial, haja vista o dinamismo característico das ações criminosas. Apesar de todo o planejamento feito com esmero e com o devido detalhamento, buscando cumprir toda a extensão necessária, e mesmo por mais perfeito que possa parecer, não admite rigidez no seu cumprimento. As contingências são comuns e as respostas devem ser dadas de forma rápida e eficiente. A eficiência diz respeito à velocidade de resposta dada a um determinado fato criminoso, ou quanto mais velozmente forem aplicadas ações preventivas.

Deve-se observar, entretanto, que essa reação não pode ser baseada em improvisos. De acordo com Paiva (2007, p. 27) “é exatamente na aplicação do princípio da flexibilidade que se estabelece uma margem de ação visando fazer frente às eventualidades. Para isso, se faz necessário munir o policial de conhecimento adequado sobre o fato ou região investigados”.

## 3.4 FASES DO PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O combate ao crime organizado não é atividade fácil e exige atividades de gestão e planejamento operacional bastante complexa. Com a finalidade de auxiliar os procedimentos há na Polícia Federal um manual que orienta os policiais na condução das operações. Porém, como o próprio manual cita, “cada investigação ou operação policial é cercada

de peculiaridades que exigem a aplicação de um dos princípios básicos do planejamento operacional: o da flexibilidade” (DPF, 2008b, p. 11).

Basicamente uma operação policial é dividida em três grandes fases, de acordo com os momentos cruciais que a compõe, são elas: a fase de início da investigação, fase ostensiva e conclusão da investigação, as quais estão apresentadas na Figura 7 e descritas em seguida.



Figura 7. Fases do Planejamento Operacional

### 3.4.1 Início da Investigação

As atividades investigativas são cercadas de características ímpares, não sendo possível uma absoluta padronização dos procedimentos ou imposição de métodos rígidos, o que serviria para engessar esta complexa tarefa (DPF, 2008b, p. 17).

O início da investigação, conforme o manual de gestão de planejamento operacional, foi desmembrado em atividades as quais serão descritas, de forma breve, a seguir.

A primeira etapa é a **conceituação e identificação de organização criminosa**, conhecida como Orcrim, que está disciplinada pelo

Decreto nº 5.015, de 12 de março de 2004, que promulgou a Convenção das Nações Unidas Contra o Crime Organizado Transnacional. De acordo com este normativo entende-se por “grupo criminoso organizado” aquele composto há algum tempo por três ou mais pessoas, que atua com o propósito de cometer uma ou mais infrações graves ou enunciadas na Convenção, com a intenção de obter, direta ou indiretamente, um benefício, seja ele econômico ou material (BRASIL, 2004; DPF, 2008b).

O Código Penal Brasileiro ao tipificar o delito de quadrilha ou bando (art. 288) fornece parâmetros para a definição de uma Orcrim como a reunião de quatro ou mais pessoas que tem como intuito praticar crimes (BRASIL, 1940).

Para configurar como organização criminosa faz-se necessário identificar alguns elementos como: ações compartimentadas, atividades especializadas, atos de violência, caráter permanente, conexões estratégicas, criminalidade difusa, disciplina interna, disseminação da corrupção, integrantes selecionados, estrutura hierárquica, infiltração na administração pública, lucratividade das atividades, manutenção de dependência, mobilidade operacional, mutação constante, objetivos ilícitos, pluralidade de agentes, poder centralizado e posicionamento geográficos estratégicos. Deve-se observar que não é necessária a detecção de todos estes elementos que servem apenas como um rol que tem como objetivo ajudar a identificar e diferenciar organizações criminosas e quadrilhas ou bandos (DPF, 2008b).

A identificação destes elementos deu o embasamento doutrinário e permitiu a aplicação de alguns instrumentos da Lei nº 9.034/1995 que dispõe sobre a utilização de meios operacionais para a prevenção e repressão de ações praticadas por organizações criminosas. No artigo 2º desta lei é possível identificar alguns tipos de procedimentos:

Art. 2º. Em qualquer fase de persecução criminal que verse sobre ação praticada por organizações criminosas são permitidos, além dos já previstos na lei, os seguintes procedimentos de investigação e formação de provas:

.....

II - a ação controlada, que consiste em retardar a interdição policial do que se supõe ação praticada por organizações criminosas ou a ela vinculado, desde que mantida sob observação e acompanhamento para que a medida legal se concretize no

momento mais eficaz do ponto de vista da formação de provas e fornecimento de informações;

III - o acesso a dados, documentos e informações fiscais, bancárias, financeiras e eleitorais.

A segunda etapa é a **necessidade de instauração de inquérito policial** objetivando o embasamento formal da coleta de provas. O inquérito policial é o meio investigativo disponível à autoridade policial que deve decidir o momento oportuno de instaurá-lo, sendo imprescindível que isto ocorra antes das representações por buscas, prisões, seqüestros ou outras medidas de natureza processual. Segundo o DPF (2008b, p. 19) o inquérito policial traz em seu bojo assuntos bastante sensíveis e, por isso, deve-se tomar medidas que garantam seu sigilo no trâmite tanto interno quanto no Poder Judiciário e Ministério Público.

A **comunicação da operação ao órgão central** é a etapa seguinte. Isto se faz necessário, pois além de solicitar auxílio aos órgãos centrais visando principalmente a economia de meios, evita a multiplicidade de procedimentos, haja vista que “células criminosas tendem a perpetrar suas atividades ilícitas em várias unidades da federação” (DPF, 2008b, p. 19). Neste ponto, a coordenação-geral ou divisão que é responsável pela matéria passa a acompanhar e gerir o desenvolvimento dos trabalhos, mantendo contato com as unidades descentralizadas e mantendo as diretorias informadas sobre o andamento das investigações.

Outra etapa é a de **reuniões inicial e periódicas** onde o chefe da equipe de investigação juntamente com sua chefia imediata, superintendente regional ou outra autoridade policial designada, realiza a apresentação dos trabalhos à diretoria responsável ou Coordenação-Geral. Esta reunião é importante por expor, mesmo que de maneira sucinta, os principais pontos da investigação, tais quais (DPF, 2008b, p. 20):

- O que motivou e embasou o início da investigação, ou seja, o histórico do desenvolvimento dos trabalhos;
- O *modus operandi* da Orccrim;
- O prejuízo financeiro trazido à sociedade/estado, na forma de estimativa do alcance patrimonial das condutas criminosas;
- O alcance territorial das condutas criminosas, explicitando os estados, municípios e/ou países onde atua a Orccrim;
- A identificação dos alvos, com o posicionamento e a importância de cada elemento dentro da Orccrim na forma de um organograma;
- A linha de ação investigativa;

- Os recursos investigativos a serem utilizados, como: ação controlada, afastamento de sigilo bancário, telefônico, telemático e fiscal, vigilâncias, registro de imagens, escuta ambiental etc.;
- Medidas restritivas a serem alcançadas como prisão, buscas e apreensões, seqüestro e arresto de bens, ações fiscais e administrativas;
- O objetivo a ser alcançado na desarticulação da Ocrim, o impacto na sua estrutura de comando, logística, operacional e financeira do grupo criminoso, etc.;
- Eventual parceria com outras instituições;
- Cronograma de trabalho com a previsão de prazos;
- As necessidades diversas como recursos humanos, materiais, financeiros e logísticos.

Nesta etapa, o Manual de Gestão de Planejamento Operacional sugere que seja adotado um modelo de “Plano Operacional” onde estas informações são apresentadas de forma objetiva. É também na reunião inicial que deve ser apresentado o nome da operação, que tem como objetivo facilitar a sua identificação e resguardar o sigilo do trabalho, devendo ter relação com o objeto investigado, sem revelar seu conteúdo. Além desta reunião inicial há a necessidade de outras periódicas que visam apresentar as informações atualizadas e os resultados obtidos durante o desenvolvimento da operação (DPF, 2008b, p. 21).

A etapa seguinte, de **estruturação da equipe de execução**, compreende escolher pessoal com perfil adequado para a missão, que tenham aptidão para as atividades de análise de dados e operacionais que serão demandadas. Esta equipe pode ser composta por policiais da mesma unidade onde se desenvolve as investigações ou cedidos por outras descentralizadas. Neste ponto, é interessante observar que os conhecimentos alcançados na investigação não podem ser personificados por qualquer integrante da equipe, haja vista que qualquer um deles pode ser substituído durante a investigação, e, portanto, deve-se prezar pela organização das informações em banco de dados, contribuindo desta forma para a manutenção do conhecimento na unidade policial (DPF, 2008, p.21-22).

Dentro da doutrina já instituída na Polícia Federal a formação desta equipe é composta por um delegado chefe da operação, a área técnica-científica representada por peritos criminais federais, supervisor de equipes, as equipes de investigação e equipe operacional e servidores administrativos e assessoria de apoio (DPF, 2008b, p. 22-23).

A **definição da linha de ação investigativa** é outra etapa, onde estão explicitados a “tática policial a ser empregada a fim de permitir o avanço ao que foi previamente estabelecido na missão. Deve ser adequada, exequível e aceitável” (DPF, 2008, p. 24). Deve-se visualizar o início, meio e fim da operação policial tanto em termos investigativos, quanto cronológicos, materiais e no emprego de recursos humanos. É imprescindível proceder com o estudo da situação, ou seja, a realização de análises sobre a existência e disponibilização de recursos humanos, materiais e financeiros para definir a linha de ação investigativa, além de prever o estabelecimento de atos de integração com setores internos e com órgãos alheios à estrutura da Polícia Federal.

A fase de **recursos investigativos** é composta de duas sub-etapas: a criação e manutenção de banco de dados e o dossiê do alvo. O banco de dados é de fundamental importância para que seja “possível armazenar, de maneira organizada, as informações a respeito de pessoas, locais, situações e fatos relevantes ocorridos durante a investigação”. As informações devem ser sistematizadas possibilitando o acesso aos interessados de forma organizada, atentando-se ao sigilo e compartimentação. Quanto ao dossiê do alvo, nele estão descritas todas as suas informações de forma técnica, organizada, objetiva e prática, devendo atentar que a data e os responsáveis pela coleta de dados deverão ser identificados no próprio dossiê, para saneamento de dúvidas e comprometendo-lhe a manter tais informações permanentemente atualizadas (DPF, 2008b, p. 25).

A etapa de **medidas processuais pertinentes ao combate à criminalidade organizada** visa auxiliar nas atividades de polícia judiciária uma vez que cada “investigação é cercada de vicissitudes inerentes à região geográfica, grupo criminoso investigado, sensibilidade dos alvos, atendimentos jurisprudenciais, etc.” (DPF, 2008b, p. 27). Esta etapa fornece os instrumentos legais que embasam a autoridade policial na execução da operação. Entre elas estão as medidas cautelares de restrição à liberdade, prisão temporária e prisão preventiva, outras medidas processuais como busca e apreensão, interceptação de dados telefônicos e telemáticos; seqüestro e arresto de bens (DPF, 2008b, p. 27-36).

Quanto à etapa de **relacionamento com outros órgãos e instituições** citam-se as interações com a Secretaria da Receita Federal do Brasil, Banco Central, DETRAN, Cartórios, Corregedorias dos Tribunais de Justiça, Junta Comercial, Ministérios, Secretarias Estaduais entre outros quanto ao fornecimento de informações fiscais, patrimoniais e financeiras, sempre com a devida autorização judicial (DPF, 2008b, p. 37-39).

Por fim, a etapa de **reunião final – apresentação aos órgãos centrais** que tem como objetivo a “adoção de medidas de natureza administrativa e logística que ultrapassem a disponibilidade de recursos das regionais”. Devem ser apresentadas nesta ocasião as seguintes informações: a) situação, ou seja, o relato de forma sintetizada das circunstâncias que envolveram e envolvem as investigações; b) quantidade de locais de atuação; c) quantidade e sensibilidade dos alvos; d) necessidade de utilização de grupo tático; e) necessidade de reforço do corpo pericial, indicando-se a área específica da perícia; f) informações sobre os objetos a serem apreendidos, visando preparação logística para armazenagem e depósito; g) indicação de possíveis locais para concentração do efetivo; h) data e hora estimada para a deflagração da fase ostensiva da operação; i) situações adversas como precariedade de estradas, necessidade de utilização de balsas, entre outros; j) outras necessidades operacionais como uso de aeronaves, embarcações, etc. (DPF, 2008b, p. 39-40).

### 3.4.2 Fase Ostensiva

A execução de uma operação, principalmente as de grande vulto, é uma tarefa complexa exigindo dedicação dos profissionais envolvidos, além de uma ampla preocupação com os detalhes haja vista que a execução deve se dar de forma ordenada, coordenada e harmônica. A fase ostensiva foi dividida em etapas, de acordo com o Manual de Gestão de Planejamento Operacional.

A primeira etapa trata da **equipe de execução** onde deverão ser listados os componentes, designando a priori a autoridade policial que assumirá a posição de coordenador. Posteriormente os demais componentes serão selecionados de acordo com o perfil desejado. É nesta etapa que são definidas: a duração da missão, a antecedência que deve se apresentar no teatro de operação bem como a permanência no local após a data de cumprimento dos mandados. Ao chegar ao local deve ser feita uma reunião com os participantes explicitando detalhes operacionais como: efetivo disponível, viaturas, local para funcionamento da base operacional, local para reunião do efetivo, local para cartório e recepção e armazenamento do material, salas para realização de oitivas, local para análise do material apreendido, sistemas de informática, equipamentos de comunicação, local para custódia dos presos, médico legista para

realização de exames de lesões corporais, comunicação social e tratativas com a imprensa, entre outras questões (DPF, 2008b, p. 42-46).

A próxima etapa trata da **participação de outros órgãos** haja vista que em diversas operações faz-se necessária a colaboração de outras instituições que fornecerão apoio na fase ostensiva, que pode ser de natureza técnica fornecendo servidores para participarem das buscas e da análise do material apreendido, ou de natureza operacional, como apoio para alojamento e deslocamento do efetivo. É nesta fase que devem ser observados ainda a questão do sigilo das informações, que deve ter um controle rigoroso na sua divulgação. Outra questão inerente a esta etapa é a cooperação militar que pode se dar através do uso de bases militares e de aeronaves (DPF, 2008b, p. 46-48).

Na etapa de **estruturação das equipes** deve haver preocupação com o dimensionamento e análise qualitativa das equipes. Quanto ao tipo e composição há a criação de equipes distribuídas de acordo com algumas funções específicas como: cumprimento de mandados, custódia, cartório, identificação criminal, comunicação social, telecomunicações, médica e de apoio. Nesta etapa há ainda a preocupação quanto ao vestuário, tipos de armamentos e de viaturas a serem utilizados (DPF, 2008b, p. 48-52).

Na fase ostensiva deve-se dimensionar a necessidade de **recursos de outras unidades**, ou seja, a partir da exata dimensão da operação e das necessidades logísticas que surgiram, deve-se “dimensionar o efetivo necessário, o número de viaturas a serem utilizadas, definir equipamentos, realizar estimativas das despesas, prever local de concentração e avaliar a conveniência de ser realizada parceria com outros órgãos para melhor desenvolvimento dos trabalhos” (DPF, 2008b, p. 53).

Outra etapa é a **montagem da pasta das equipes** que deverá conter todo o material necessário ao cumprimento da missão, como mandados, fichas dos investigados, modelos cartorários e material de escritório (DPF, 2008b, p. 54-59).

Por fim tem-se a etapa de **rotina de execução** onde estão previstos a organização das viaturas quanto ao seu deslocamento, abastecimento etc.; local para concentração do efetivo fazendo parte desta etapa as questões de acomodação, alimentação etc.; a recepção do efetivo por componente da equipe de execução fornecendo informações acerca da missão, regras e horários; reunião inicial (*briefing*) que pode ser realizada na noite anterior à deflagração ou na madrugada, expondo dados institucionais, da investigação e da rotina de execução; cumprimento das medidas judiciais; uso de algemas; cumprimento de mandados com servidores de outros órgãos; retorno das equipes após cumprimento dos

mandados, previsão dos locais para procedimentos, o controle do retorno, encaminhamento dos presos, entrega de materiais; e, por fim, a reunião final e liberação das equipes (*debriefing*) (DPF, 2008b, p. 60-72).

### 3.4.3 Conclusão da Investigação

Após a etapa ostensiva da operação, considerando que houve o recolhimento dos presos e o acondicionamento do material apreendido, há a análise das novas evidências que foram colhidas. A conclusão se divide em duas grandes etapas: a análise do material apreendido e a instrução do inquérito policial, os quais serão detalhados a seguir (DPF, 2008b, p. 73).

A etapa de **análise do material apreendido** é responsabilidade da equipe do cartório que deve organizá-lo para facilitar a análise. Segundo o DPF (2008b, p. 73) esta medida “presta-se a proporcionar uma compreensão mais célere e eficaz do grande volume de provas angariadas, com vistas a expor didaticamente todos os elementos de convicção”.

Nesta etapa deve ser destinado um local e equipe para triagem e análise do material, contendo mobiliário suficiente, computadores em rede, computador ligado à rede externa para consultas, impressora laser compartilhada, máquina fotocopadora, scanner e máquina fotográfica para ilustração do material apreendido, caixas, sacos plásticos e material de escritório. Compõe esta fase a abertura dos malotes e conferência dos materiais; a primeira triagem do material apreendido realizada de forma ampla e imediata, organizando-o; encaminhamento do material para perícia; material para análise da equipe de investigação; relatórios diversos e materiais para restituição (DPF, 2008b, p. 73-80).

A **instauração do inquérito policial** cabe ao presidente do inquérito decidir a melhor forma de instruí-lo. Fazem parte desta etapa as provas apreendidas, o relatório final do inquérito, dossiês e registros e controles estatísticos. (DPF, 2008b, p. 80-83).

## 3.5 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Considerando os níveis de planejamento existentes e já conhecidos, que são: estratégico, tático e operacional, as operações de inteligên-

cia policial, apesar de seu cunho estratégico são realizadas no âmbito operacional. Para tanto a Polícia Federal possui uma doutrina que trata do planejamento operacional, que é utilizada pelos policiais, tanto na etapa de planejamento, quanto na deflagração das operações policiais.

O planejamento operacional na Polícia Federal também evoluiu, e passou por diferentes fases, principalmente quanto à utilização de técnicas de investigação policial, e do uso de diferentes métodos, que evoluíram e foram sendo aprimorados com o passar do tempo. Com isso a Polícia Federal deixou de ter um foco de repressão política, passou a ser mais investigativa e finalmente atuando mais como uma polícia técnica/científica.

Esta evolução foi acompanhada do reaparelhamento do órgão e também de basear todas as suas atividades em serviços de inteligência, intenso uso de bases científicas, banco de dados especializados e a introdução de modernas técnicas de gestão, que fazem com que a Polícia Federal possa ser comparada às melhores corporações policiais do mundo.

O Planejamento Operacional é a atividade onde estão sistematizadas todas as ações do que se pretende realizar. Nele são detalhados, de forma organizada, os recursos e sua forma de utilização para que se consiga atingir um objetivo. Para a sua realização, são considerados os princípios que regem o planejamento que são: universalidade, unidade, objetividade, economia de meios, segurança, coordenação, disciplina e flexibilidade.

Verifica-se que o Planejamento Operacional, da forma como está elaborado, tem conseguido alcançar muitos resultados positivos, porém, com a introdução de uma metodologia de gerenciamento de projetos, objetiva-se encontrar a excelência nas atividades que compõem as operações de inteligência policial além de uma padronização na condução das operações e o acesso a indicadores de desempenho haja vista a grande aceitação e resultados alcançados por organizações que utilizam metodologias de gerenciamento de projetos.

## 4 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos, apesar de ter despertado a atenção do mercado nas últimas décadas, não é uma disciplina nova, encontrando suas primeiras aplicações na indústria e também na área militar há mais de 50 anos. Para compreender a evolução histórica do seu surgimento, os principais conceitos relacionados, benefícios, características e aplicações estes assuntos estão expostos a seguir.

### 4.1 BREVE HISTÓRICO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A gerência de projetos não é um conceito novo, já existe há mais de 50 anos e vem sendo aplicada nos mais diversos ramos de negócio, se firmando com uma disciplina. Segundo Cleland e Ireland (2002, p. 5) esta disciplina nasceu de forma modesta na década de 50, tendo dado seus primeiros passos na indústria da construção e posteriormente na área de materiais bélicos e no desenvolvimento de sistemas. De acordo com estes autores, a gerência de projetos já esteve presente, mesmo que de maneira informal, na construção das pirâmides no Egito, em antigas catedrais na Europa e em outras obras como aquedutos, estradas, canais e castelos.

Charvat (2003) concorda com esta visão histórica e acrescenta que o gerenciamento de Projetos cresceu a partir das iniciativas dos setores aeroespacial e de defesa dos Estados Unidos a partir do fim dos anos 50 e no início dos anos 60. Através das experiências bem sucedidas do Departamento de Defesa e da NASA, foram elaborados documentos como políticas, procedimentos e *best practices*, que foram divulgadas através de *white papers*, artigos, seminários e programas de treinamento. Boa parte desta teoria foi centrada no uso de ferramentas e técnicas como os gráficos de PERT/Gantt, caminho crítico, técnicas de agendamento, *organizational issues*, gerenciamento de conflitos entre outros (CHARVAT, 2003).

No início dos anos 70, a sociedade de gerenciamento de projetos começou a divulgar a disciplina, basicamente através de jornais, conferências e seminários. Isto ocorreu até meados dos anos 80 quando, primeiramente, a instituição americana *Project Management Institute* (PMI) e, posteriormente, a associação do Reino Unido, *Association for Project Management* (APM) começaram a utilizar programas para conduzir o gerenciamento de projetos de forma profissional. Estes estudos resultaram em guias e corpos de conhecimento como o PMBoK e o APMBOK, que indicavam a preocupação em criar uma metodologia, mas que não era aplicada a todos os tipos de indústrias e tampouco era uma metodologia, propriamente dita. Segundo Charvat (2003), neste mesmo período outras organizações também desenvolveram suas próprias versões de gerenciamento de projetos.

Desde então, a gerência de projetos tem passado por uma grande evolução, contribuindo de forma teórica e prática, uma vez que as práticas remontam a vários séculos, e através de sua documentação e difusão tem sido usadas, cada vez com maior frequência. Para Cleland e Ireland (2002, p. 7) esta prática em gerência de projetos, inclui “o estilo de administração relacionado com a responsabilidade e a autoridade, bem como com as contribuições para alavancar a eficiência organizacional”.

#### 4.2 CONCEITOS

Segundo Bruce e Langdon (2000) projeto são várias atividades objetivando certo resultado, dentro de um orçamento e de um cronograma. Além disso, o projeto deve ter bem definido o seu início e fim, entre os quais estão as atividades que visam atingir determinados objetivos.

Para Vargas (2003, p. 8) projeto “é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo e recursos envolvidos com qualidade”.

Outra definição de projeto, dada por Bruzzi (2002, p. 13): “é um trabalho que é executado apenas uma vez”, sendo que para Juran (*apud* Bruzzi, 2002, p. 13), especialista em qualidade, “projeto é um problema programado para ser resolvido”. Neste caso, problema é uma lacuna existente entre onde se está e aonde se quer chegar, tendo um obstáculo que dificulta a solução.

Outro conceito bastante utilizado é o fornecido pelo PMBoK (PMI, 2008) definido da seguinte forma:

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário. Temporário não significa necessariamente de curta duração. Além disso, geralmente o termo temporário não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto; a maioria dos projetos é realizada para criar um resultado duradouro.

Segundo o PMI (2008) cada projeto cria um produto, serviço ou resultado exclusivo, mesmo que elementos repetitivos possam estar presentes em algumas entregas do projeto, essa repetição não muda a singularidade fundamental do projeto.

Quanto ao projeto deve-se também diferenciá-lo de processo ou mesmo de atividade. Segundo o TCU (2006) os projetos são “empreendimentos finitos que têm objetivos claramente definidos em função de um problema, uma oportunidade ou um interesse, de determinada pessoa ou organização, para desenvolver produtos únicos, sejam bens ou serviços”. Por outro lado, as atividades funcionais, que fazem parte da organização, “são processos de trabalho que se repetem continuamente”. As atividades se realizam sempre da mesma forma com algumas pequenas variações ao longo do tempo.

Salas (2006) corrobora esta visão e diz que “não podemos afirmar que processo é igual ao projeto já que possuem características distintas, sendo ambos de extrema importância para a organização”. O autor cita ainda o PMBoK, que faz a distinção entre projetos e operações. Para o PMI (2008) operações estão entendidas como sinônimo de processo de trabalho:

As operações são uma função organizacional que realiza a execução contínua de atividades que produzem o mesmo produto ou fornecem um serviço repetitivo. (...) Os projetos exigem um gerenciamento de projetos enquanto que as operações exigem gerenciamento de processo de negócios ou gerenciamento de operações.

....

As operações são esforços permanentes que geram saídas repetitivas, com recursos designados a realizar basicamente o mesmo conjunto de atividades, de acordo com os padrões institucionalizados no ciclo de vida de um produto. Diferentemente da natureza contínua das operações, os projetos são esforços temporários.

Neste sentido, faz-se necessário definir o que é gerenciamento de projetos, sendo que uma definição bastante clara é dada por Vargas (2003, p.7) que diz que o gerenciamento de projetos “é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade pré-determinados”.

Vargas (2003, p. 15) diz que são duas as principais características de um projeto:

- a **temporariedade** refere-se ao fato que todo projeto possui um início e um fim definidos, ou seja, é um evento que possui duração finita, determinada em seu objetivo;
- a **individualidade** significa realizar algo que não tinha sido realizado antes, ou seja, o produto de cada projeto é único, sendo que suas características precisam ser elaboradas de maneira progressiva visando garantir as especificações do produto ou serviço a ser desenvolvido;

A partir destas duas características são descritas outras, a seguir (VARGAS, 2003, p. 15-16):

- Empreendimento não repetitivo: é um evento que não faz parte da rotina da empresa, é algo novo para as pessoas que irão realizar;
- Sequência clara e lógica de eventos: é caracterizado por atividades encadeadas de forma lógica de forma a permitir que durante a execução, o acompanhamento e o controle sejam precisos;
- Início, meio e fim: todo projeto tem um ciclo de vida, uma característica temporal;
- Objetivo claro e definido: tem metas e resultados bem estabelecidos a serem atingidos em sua finalização;

- Conduzido por pessoas: sem pessoas, o projeto não existe, mesmo que existam equipamentos modernos de controle e gestão;
- Projetos utilizam recursos: os recursos são especificamente alocados a determinados trabalhos.
- Parâmetros predefinidos: precisa ter valores definidos para prazos, custos, pessoal, material e equipamentos, além da qualidade desejada para o projeto. Estes parâmetros não são definidos previamente, mas identificados e quantificados no decorrer do plano do projeto.

Maximiano (2002, p. 30-31) apresenta outras duas características:

- a **incerteza** que diz respeito ao desconhecimento do resultado ou do caminho para chegar até ele, ou ambos, como por exemplo, projetos de pesquisa de medicamentos para cura de doenças;
- a **complexidade** que é medida pelo número de variáveis que um projeto contém, ou seja, um projeto complexo é aquele que apresenta grande número de variáveis a serem administradas.

Com base nestas características, Maximiano (2002, p. 33) apresenta quatro categorias de projetos que variam quanto ao nível de incerteza e também quanto ao nível de complexidade como pode ser visualizado na Figura 8.

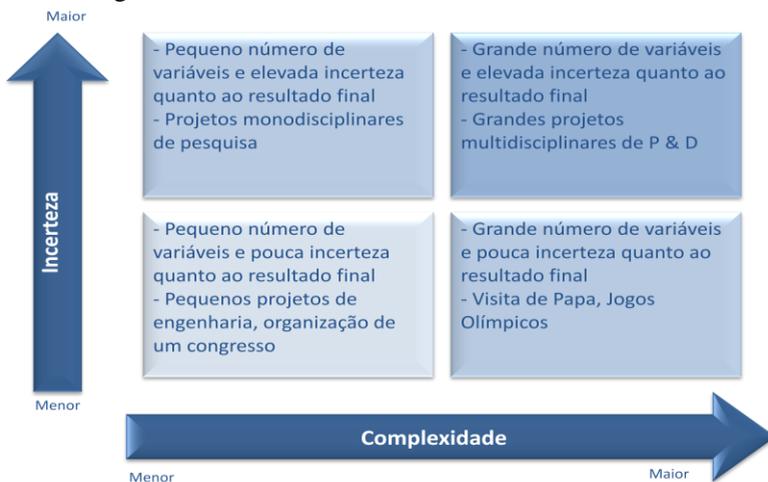


Figura 8. Categorias de Projetos  
Fonte: Maximiano (2002, p. 33)

O gerenciamento de projetos, sejam eles de pequeno porte ou não, não diferenciam muito, exceto pelo grau de complexidade envolvida. Geralmente há uma rotina que deve ser seguida: a) identificar a necessidade; b) planejar o projeto; c) coletar dados relevantes; d) analisar os dados; e) desenvolver formas alternativas para encontrar os resultados do projeto e f) apresentar os resultados (CLELAND e IRELAND, 2007, p. 94).

No que se refere ao conceito de Gerenciamento de Projetos, o PMBoK (PMI, 2008) assim o define:

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração apropriados dos 42 processos agrupados logicamente abrangendo os 5 grupos. Os 5 grupos de processos são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

O processo de **iniciação** é responsável por definir e autorizar o projeto ou uma fase. O processo de **planejamento** define e refina os objetivos e o escopo e planeja a ação necessária para alcançá-los. O processo de **execução** é responsável por integrar pessoas e recursos visando realizar o plano de gerenciamento de projetos. O processo de **monitoramento e controle** mede e monitora regularmente o progresso, visando identificar variações com relação ao plano de gerenciamento de projetos. Por fim, o processo de **encerramento** formaliza a aceitação do produto, resultado ou serviço e conduz o projeto ou fase para um final ordenado (PMI, 2004; 2008).

Estes processos de gerenciamento de projetos podem ser representados da seguinte forma, conforme Figura 9:

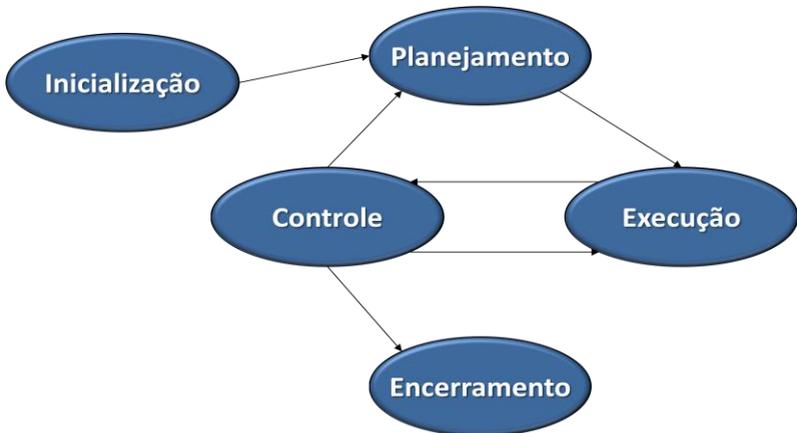


Figura 9. Processos de Gerenciamento de projetos

Fonte: adaptado de PMI (2004)

Apesar dos processos estarem representados como elementos distintos e com interfaces definidas, na prática são iterativos e podem se sobrepor e interagir de diversas maneiras, como pode ser observado na Figura 10.

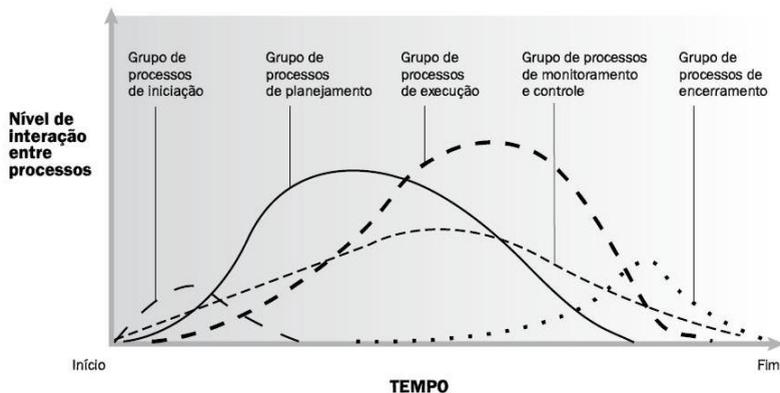


Figura 10. Sobreposição dos processos de gerenciamento em cada fase do ciclo de vida do projeto

Fonte: PMI (2008, p. 41)

Diferentes metodologias usam também diferentes formas de organizar os processos. Na metodologia proposta por Vargás (2003) há

apenas 4 fases: inicialização, planejamento, desenvolvimento e encerramento, sendo que na fase de desenvolvimento há também uma forma de controle.

Existem diversos benefícios do gerenciamento de projetos. Vargas (2003, p. 9) destaca alguns:

- Evitar surpresas durante a execução do trabalho;
- Permite desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas, uma vez que toda a metodologia está sendo estruturada;
- Antecipar as situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, objetivando tomar ações preventivas e corretivas antes que a situação se torne um problema;
- Adaptar os trabalhos ao mercado consumidor e ao cliente;
- Disponibilizar orçamentos antes do início dos gastos;
- Agilizar as decisões, uma vez que as informações estão estruturadas e disponibilizadas;
- Aumentar o controle gerencial das fases a serem implementadas devido ao detalhamento que foi realizado;
- Facilitar e orientar as revisões da estrutura do projeto que ocorrerem devido as modificações no mercado ou no ambiente competitivo, melhorando a capacidade de adaptação do projeto;
- Otimizar a alocação de pessoas, equipamentos e materiais necessários;
- Documentar e facilitar as estimativas para futuros projetos.

Cleland e Ireland (2007, p 78) esclarecem que antes de tomar uma decisão e optar por utilizar o gerenciamento de projetos, devem ser consideradas algumas questões, entre elas o efeito que o mesmo terá na organização, para qual objetivo será implementado, tamanho e complexidade dos projetos, número de projetos já existentes, e a questão do tempo para implementação da metodologia. Estes itens devem ser observados, pois cada situação é bastante específica e diferente para cada organização. A decisão em utilizar uma metodologia de gerenciamento de projetos deve ser feita baseada em problemas específicos assim como conhecendo os conceitos organizacionais utilizados atualmente naquela empresa.

Segundo Cleland e Ireland (2007, p. 63) a principal razão para usar o gerenciamento de projetos é fornecer à organização um foco e uma filosofia em como lidar com as mudanças inevitáveis pelas quais as organizações contemporâneas precisam enfrentar. Esclarecem que há uma relação próxima entre o gerenciamento de projetos e o processo de

mudança organizacional e que desta forma, os projetos, estão inexoravelmente relacionados à elaboração e implementação de iniciativas estratégicas e operacionais.

Para reagir a estas mudanças faz-se necessário a utilização dos recursos disponíveis de forma organizada e focada, atendendo aos objetivos estratégicos e preparando a organização para o futuro. Neste sentido, os projetos têm um papel importante na organização, pois estão relacionados com o processo de transformação dos recursos em iniciativas estratégicas, como pode ser observado na Figura 11.



Figura 11. Processo de transformação do projeto  
Fonte: adaptado de Cleland e Ireland (2007, p. 68)

Para Cleland e Ireland (2007, p. 108) os projetos são essenciais à sobrevivência e crescimento das organizações, pois trata-se de uma forma de criar valor em termos de produtos e serviços. Neste contexto, o êxito do projeto depende de haver uma integração adequada entre a gerência do projeto e a gerência da organização quanto aos objetivos da empresa. O gerenciamento, tanto do projeto quanto da organização, depende de haver uma sinergia das fases de planejamento, organização, avaliação e controle.

#### 4.3 METODOLOGIAS

Atualmente, para a elaboração e condução de projetos faz-se necessário que haja muita integração e o uso de formas mais criativas haja vista o dinamismo presente no cenário de negócios. As organizações, por sua vez, requerem mais de seus projetos do que anteriormente, exigindo resultados eficientes, ao passo que buscam adotar soluções que sejam leves e práticas para resolver problemas históricos ao invés de abordagens baseadas em ciclo de vida burocráticos. Os negócios atuais exigem metodologia e processo dinâmicos, fazendo com que as organizações precisem se reinventar e produzir produtos e serviços de forma mais rápida, o tempo todo (CHARVAT, 2003).

Há muitas metodologias<sup>3</sup> voltadas ao gerenciamento de projetos e segundo Charvat (2003) o segredo do sucesso de qualquer uma delas é usar processos que sejam sólidos e passíveis de serem executados repetitivamente, que se apliquem pra diversos tipos de projetos; tenham documentação suficiente e possam prover processos relevantes de melhores práticas, consistência de resultados e que seja um caminho rápido para os resultados.

Segundo Thomsett (*apud* TORRES, 2005, p. 139) as metodologias consideradas tradicionais para o gerenciamento de projetos derivam de processos de engenharia, onde se tem o conceito de que um projeto deve evoluir em fases, de forma seqüencial com processos de análise, projeto, construção, teste e implementação, denominado modelo monolítico, ou modelo cascata.

Algumas metodologias podem consumir muito tempo, fazendo com que o acompanhamento do projeto e dos processos torne difícil a sua execução. Por outro lado, a escolha de uma metodologia adequada para o tipo de negócio que se propõe, permite desenvolver um produto sob medida no tempo correto, forçando a equipe a focar na documentação apropriada e nos processos, sem despender tempo com tarefas administrativas sem propósito (CHARVAT, 2003).

Da mesma forma Torres (2005, p. 140-141) afirma que a abordagem de projetos, semelhante aos projetos de engenharia, tem como característica investimento de muito tempo e recursos na fase de planejamento e *design*. O detalhamento minucioso dos processos, utilização de controles rígidos, tendo como base normas complexas que visam garantir o sucesso da execução, geram muita documentação escrita, tornando o processo mais complicado de ser executado.

As metodologias de projetos existentes na atualidade, segundo Charvat (2003), baseadas em uma abordagem simplista de “projeto universal”, não funcionam, haja vista que há diferenças nos ciclos de vida, nos produtos, no mercado, nos tamanhos, na tecnologia e na situação. Porém, algumas fases gerais permanecem como fases de conceito, desenvolvimento, implementação e de suporte.

Há muitas metodologias de projetos atualmente no mercado, sendo que o tamanho do projeto e a metodologia estão interligados. Se há poucas pessoas, uma metodologia simples pode ser utilizada, pois com

---

<sup>3</sup> Para Charvat (2003), uma Metodologia é um conjunto de princípios ou *guidelines* que podem ser aplicados em uma situação específica. No ambiente de projetos, uma metodologia pode ser uma lista de coisas a fazer, e podem ter uma abordagem específica, modelos, formulários e usar *checklist* durante todo o ciclo de vida do projeto.

menos “peso”, o trabalho se torna mais produtivo. Por outro lado, quando mais pessoas são designadas a um projeto, há a necessidade maior de coordenação, e conseqüentemente, de mais metodologia. Isto ocorre, pois com uma metodologia mais pesada, há uma diminuição da produtividade, e com isso mais pessoas são necessárias para realizar o mesmo trabalho (CHARVAT, 2003).

Torres (2005, p. 141) ressalta que o desenvolvimento de projetos empresariais tem sido marcado por fracassos, originários muitas vezes dos prazos e orçamentos não cumpridos, expectativas não satisfeitas ou do retorno muito menor do que o esperado. Muitas destas causas são imputadas devido à aplicação de metodologias que não são próprias ao contexto do negócio.

Segundo Charvat (2003) para que uma organização consiga êxito com uma administração por projetos é necessário que atenda certas condições: possuir metodologias flexíveis de gerenciamento de projetos; processos que possam ser atualizados e suportados por estas metodologias; recursos que possam ser alinhados com a metodologia; e as funções de negócio que precisam dar suporte a estes projetos.

Torres (2005, p. 141) afirma que para atender às exigências deve-se buscar métodos de trabalhos que sejam mais interativos, para que possam atender aos requisitos de tempo, custo, prazo, escopo e qualidade, priorizando a entrega de produtos que sejam simples, que poderão, posteriormente, ser refinados.

Charvat (2003) observou que há muitas características comuns no gerenciamento de projetos que podem ser formalizadas numa estrutura de processos, os quais permitem gerenciá-los de forma mais efetiva. Cada fase pode, tipicamente, percorrer um caminho lógico antes que a próxima fase inicie, e cada fase pode resultar em produtos ou entregas, as quais fornecem o ponto de início da fase seguinte, sendo que cada fase pode ser definida em termos de tempos e acompanhamentos específicos.

Há diversas metodologias que tratam de projetos no mercado, que vão de metodologias completas a guias, ou mesmo, boas práticas de gerenciamento de projetos. O Quadro 2, a seguir, apresenta, de forma sucinta, algumas destas iniciativas:

Denominação	Descrição	Desenvolvedor/ ano
<i>Project Management Body of Knowledge (PMBok)</i>	Conjunto de conhecimentos sobre gerenciamento de projetos. É um dos mais conhecidos no mercado mundial.	Project Management Institute, 1969
<i>APM Body of Knowledge</i>	Conjunto de conhecimentos sobre gerenciamento de projetos difundido na Europa.	Association for Project Management, Reino Unido, 1972
<i>IPMA Competence Baseline</i>	Corpo de conhecimento sobre gerenciamento de projetos a partir de uma visão holística.	Internacional Project Management Association, 1965
<i>PRINCE2 (PRojects IN a Controlled Environment)</i>	É um padrão de gerenciamento de projetos, originalmente criado para a área de Tecnologia da Informação baseado em processos.	Governo Britânico (OGC) - 1996
<i>V-Model</i>	Método alemão para gerenciamento de Projetos de Tecnologia de Informação	<i>IABG, 1980.</i>
<i>HERMES method (The Swiss general project management method, selected for use in Luxembourg and international organisations)</i>	Metodologia direcionada a projetos de Tecnologia de Informação. Usada também na administração pública na Suíça.	Governo Suíço, 1975
<i>Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)</i>	Boas práticas utilizadas para gerenciamento de portfólio, programas e projetos e seu alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.	Project Management Institute (PMI), 1998
<i>International Organisation for Standardisation - ISO 10006:2003</i>	Guia para gerenciamento da qualidade em projetos.	International Organization for Standardization (ISO), 2003
<i>Capability Maturity Model (CMM)</i>	Metodologia originada na área de desenvolvimento de software	<i>Software Engineering Institute, 1989</i>
<i>Total Cost Management</i>	Metodologia integrada	AACE International,

Denominação	Descrição	Desenvolvedor/ ano
<i>Framework (TCMF)</i>	para gerenciamento de portfólio, programas e projetos.	2006
<i>SCRUM</i>	Criado originalmente para a indústria de automóvel. Atualmente é usado para gerenciamento de projetos de software.	Takeushi e Nonaka, 1986

Quadro 2: Mapeamento de grupos de processo de gerenciamento de projetos e áreas de conhecimento

Verifica-se que há muitas metodologias e boas práticas que objetivam gerenciar projetos de forma organizada e eficiente. A adoção de uma, ou outra, perpassa por adotar também a filosofia subjacente. Ou seja, deve-se observar que a filosofia, que está por trás de cada uma das metodologias ou boas práticas de gerenciamento de projetos, tem influência direta na forma como as decisões serão tomadas e como será implementada a gerência de projeto.

Dentre estas várias metodologias e boas práticas orientadas a projetos optou-se, nesta tese em utilizar como base o guia de boas práticas *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBoK Guide) haja vista ser a mais difundida e aceita em termos mundial. A utilização do PMBoK para criar uma metodologia se justifica segundo Sampaio (2008) devido ao seguinte motivo:

O PMBoK (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*), ou Guia para o Universo de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, procura contemplar os principais aspectos que podem ser abordados no gerenciamento de projetos. O Guia é uma padronização, identificando e nomeando processos, áreas de conhecimento, técnicas, regras e métodos. O PMBoK não é uma metodologia pronta pois não faz distinção de projetos. Porém o Guia pode ser utilizado **como um manual de referência para a criação de metodologias próprias**, pois descreve conhecimentos e boas práticas adotadas no Gerenciamento de Projetos [grifo nosso].

Segundo Sampaio (2008) ao criar uma metodologia deve-se pensar em basear-se nas boas práticas de gerenciamento de projetos, abor-

dando principalmente as três áreas consideradas primordiais como escopo, prazo e custo. O autor aborda ainda que dependendo do porte e características do projeto as demais áreas podem ser incorporadas na metodologia, o que implicará no aumento da complexidade da metodologia, acarretando em que quanto mais complexa for, mais esforços serão necessários para gerenciá-lo.

Desta forma, utilizou-se o PMBoK como referência, a partir do qual foi criada uma metodologia específica para o gerenciamento de operações de inteligência policial com aplicação e estudo de caso na Polícia Federal. Observa-se que esta metodologia foi desenvolvida primando pela simplicidade quanto ao seu gerenciamento, para que os envolvidos pudessem se concentrar nas atividades fins da operação policial, sem dedicar esforços extras quanto ao entendimento da metodologia ou mesmo em questões conceituais de gerenciamento de projetos. A premissa básica foi de que a metodologia deveria ter flexibilidade para adaptar-se à diferentes contextos e ser de fácil aprendizado.

#### 4.4 PMBOK

Atualmente o Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBoK®) é uma referência mundial em termos de gerenciamento de projetos, reconhecida no mercado pelos profissionais desta área. Segundo o PMI (2008, p. 3) “um padrão é um documento formal que descreve normas, métodos, processos e práticas estabelecidas”. O Guia PMBoK® proporciona as diretrizes para o gerenciamento de projetos, apresentando definições e conceitos através do ciclo de vida de projetos e seus processos relacionados.

O PMI – *Project Management Institute*, fundado nos Estados Unidos em 1969, é uma associação não governamental sem fins lucrativos, líder no desenvolvimento da disciplina de Gerenciamento de Projetos no mundo todo, possuindo atualmente cerca de 265 mil membros afiliados distribuídos em 170 países. No Brasil há 13 seções regionais, chamadas de *chapters*, presentes nos estados do Amazonas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo (ESTUDO DE ..., 2009).

De acordo com o PMI (2008, p. 4) há uma crescente aceitação do gerenciamento de projetos, indicando que a aplicação dos conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas adequadas podem

causar um impacto significativo no sucesso do projeto. A identificação destes conhecimentos em gerenciamento é “amplamente reconhecido” como uma “boa prática”, ou seja, segundo o PMI (2008, p. 4) ser “amplamente reconhecido” significa que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos em boa parte do tempo e demonstra a existência de um consenso em relação ao seu valor e utilidade. Quanto ao termo “boa prática” denota que existe um consenso geral de que a aplicação dessas habilidades, ferramentas e técnicas, de forma correta, pode aumentar as chances de sucesso em projetos. Justamente por ser uma boa prática, não significa que o conhecimento deve ser sempre aplicado de forma uniforme em todos os casos, cabe à organização e/ou equipe que está à frente do gerenciamento do projeto determinar o que é apropriado para cada projeto.

Um projeto, segundo o PMI (2008, p. 15) possui um ciclo de vida que consiste nas fases do projeto que geralmente são sequenciais e que às vezes se sobrepõem e são determinadas de acordo com a necessidade de gerenciamento e controle da organização envolvida. Enquanto cada projeto tem um início e um fim definido, as entregas e atividades específicas que são conduzidas neste íterim podem variar muito de acordo com as especificidades do projeto. A estrutura de ciclo de vida fornece uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto, que podem variar em tamanho e complexidade. A estrutura sugerida no PMBoK possui quatro divisões: início do projeto; organização e preparação; execução do trabalho do projeto e encerramento do projeto. Na Figura 12, a seguir, é possível visualizar o ciclo de vida, bem como a relação entre o tempo, custos e pessoal envolvidos.



Figura 12. Nível típico de custos e pessoal ao longo do ciclo de vida

Fonte: PMI (2008, p. 16)

As fases do projeto são divisões criadas em um projeto onde o controle adicional é necessário para gerenciar de forma efetiva a conclusão de uma etapa importante. O usual é que as fases sejam terminadas seqüencialmente, porém podem se sobrepor, em algumas situações.

O PMBoK utiliza cinco processos de gerenciamento (inicialização, planejamento, monitoramento e controle, execução e encerramento), a partir dos quais são dispostas as áreas de conhecimento, num total de nove: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, aquisições e riscos. A Figura 13 mostra uma visão geral destas áreas de conhecimento e das principais atividades que compõe cada uma delas.



Figura 13. Área de conhecimento de acordo com o PMBOK  
Fonte: PMBOK (2008)

Os processos são agrupados, de acordo com o PMI (2008), em cinco categorias conhecidas como grupos de processos de gerenciamento de projetos (ou grupos de processos), intitulados de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, sendo que cada qual possui diferentes atribuições como pode ser visualizado a seguir:

- **Grupo de processos de iniciação:** são os processos realizados para definir um novo projeto ou mesmo uma nova fase de um projeto que já existe através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou a fase;
- **Grupo de processos de planejamento:** são os processos realizados para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação que seja necessário para alcançar os objetivos pelos quais o projeto foi criado;
- **Grupo de processos de execução:** referem-se aos processos que são realizados para executar o trabalho, definidos no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do mesmo;

- **Grupo de processos de monitoramento e controle:** são os processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais são necessárias mudanças no plano e iniciá-las;
- **Grupo de processos de encerramento:** são os processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos visando encerrar de maneira formal o projeto ou fase.

O quadro 3 a seguir demonstra cada um destes grupos de processos alinhados de acordo com os seus respectivos processos:

Áreas de Conhecimento	Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos				
	Processo de Inicialização	Processo de Planejamento	Processo de Execução	Processo de Monitoramento e Controle	Processo de Encerramento
4. Gerenciamento de Integração do Projeto	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou a fase
5. Gerenciamento do Escopo do Projeto		5.1 Coletar requisitos 5.2 Definir o escopo 5.3 Criar EAP		5.4 Verificar o escopo 5.5 Controlar o escopo	
6. Gerenciamento do tempo do projeto		6.1 Definir atividades 6.2 Sequenciar atividades 6.3 Estimar recursos da atividade 6.4 Estimar duração das atividades 6.5 Desenvolver o cronograma		6.6 Controlar cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Estimar os custos 7.2 Determinar o orçamento		7.3 Controlar os custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar a qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle de qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		9.1 Desenvolver o plano de recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do		

Áreas de Conhecimento	Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos				
	Processo de Inicialização	Processo de Planejamento	Processo de Execução	Processo de Monitoramento e Controle	Processo de Encerramento
			projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
10. Gerenciamento das comunicações do projeto	10.1 Identificar as partes interessadas	10.2 Planejar as comunicações	10.3 Distribuir as informações 10.4 Gerenciar as expectativas das partes interessadas	10.5 Reportar o desempenho	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Monitorar e controlar os riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar as aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Administrar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições

Quadro 3: Mapeamento de grupos de processo de gerenciamento de projetos e áreas de conhecimento

Fonte: PMBoK (2008, p. 43)

Segundo o PMI (2008, p. 39) os processos de gerenciamento de projetos são apresentados como se fossem elementos distintos, possuindo interfaces bem definidas. Ocorre que na prática eles se sobrepõem e interagem de formas diversas, e a aplicação dos processos de gerenciamento de projetos é interativa e muitos deles são repetidos ao longo do projeto.

#### 4.5 PRESSUPOSTOS PARA CRIAÇÃO DA METODOLOGIA

Considerando as boas práticas apresentadas e metodologias existentes na área de gerenciamento de projetos assim como o contexto

policial, alguns pressupostos foram definidos para a criação da metodologia.

Também foram consideradas entrevistas informais com servidores que possuíam tanto conhecimento na área de planejamento operacional quanto na área de gerenciamento de projetos para que estes pressupostos embasassem a criação da metodologia. Os pontos principais foram assim definidos:

- Interface fácil: a metodologia deveria ser de fácil compreensão e visualmente identificável haja vista a necessidade de dar amplo conhecimento, propiciar fácil assimilação e difusão entre os servidores. Para tanto, deveria se primar pela qualidade gráfica, permitindo posteriormente a criação de painéis com diagramas auto-explicáveis;
- Acesso: a difusão do conteúdo deveria possibilitar o amplo acesso dos servidores, distantes geograficamente uns dos outros;
- Áreas de conhecimento: não havia exigência de que a metodologia criada tivesse as mesmas áreas de conhecimento do PMBoK, podendo sofrer alterações quanto ao seu quantitativo, bem como quanto às denominações, desde que se mantivesse fiel a base de gerenciamento de projetos e se aproximasse do linguajar utilizado no ambiente policial;
- Grupos de processos: os grupos de processos não necessariamente precisariam ser os mesmos utilizados pelo PMBoK porém é necessário que haja uma identificação e aproximação com as fases utilizadas no planejamento operacional;
- Atividades: as atividades, assim como as áreas de conhecimento e processos, também podem ser adaptadas e/ou acrescentadas/eliminadas de acordo com a necessidade da metodologia. Deve-se primar por ser uma metodologia enxuta e que contenha apenas o mínimo necessário para a condução das operações de inteligência baseada em projetos;
- Espectro: a metodologia deve ser aplicável a qualquer tipo de operação policial, seja ela pequena e com curta duração ou mesmo uma grande operação policial planejada por longo espaço de tempo e com grande número de variáveis;
- Assimilação da metodologia: a metodologia deve ser facilmente apreendida por servidores que já tenham participado de treinamento de planejamento operacional visando disminu-

ir a resistência e facilitar a compreensão através da assimilação da metodologia a partir do *know how* já adquirido.

- Generalista: a metodologia proposta, apesar de ter aplicação do estudo de caso na Polícia Federal, deve ser facilmente transponível para a realidade de outras forças policiais, sejam elas nacionais, ou não, haja vista que os cursos de Planejamento Operacional têm incluído entre seus participantes, servidores de órgãos externos à Polícia Federal.

A partir destes pressupostos a metodologia foi criada, respeitando-se, ainda, a opinião dos experts que participaram da etapa de coleta de dados, corroborando, mesmo que de forma indireta, com estas premissas.

#### 4.6 CONSIDERAÇÕES GERAIS

O Gerenciamento de Projetos não é mais uma modismo da área de gestão, mas sim uma disciplina consagrada e que apresenta resultados bastante positivos, em todas as áreas sejam elas empresariais, pessoais ou mesmo militares. Desde o seu surgimento na década de 50 até os dias atuais, o gerenciamento de projetos passou por uma grande evolução, contribuindo não apenas de forma teórica, mas também prática, através de sua documentação e difusão de boas práticas que são utilizadas cada vez com mais frequência pelas organizações.

Há diversos conceitos de gerenciamento de projetos, porém sua definição pode ser arrazoada como um trabalho não repetitivo, único, que é caracterizado através de uma seqüência de eventos claros e lógicos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo, que é conduzido por pessoas, dentro de critérios predefinidos de tempo, custos e recursos respeitando critérios mínimos de qualidade.

Neste contexto, duas características devem ser analisadas: a incerteza e a complexidade, pois o arranjo destas variáveis faz com que os projetos se tornem mais simples, ou complexos.

Há muitas organizações que realizam estudos na área de gerenciamento de projetos, e cada qual apresenta seus próprios modelos de gestão. Uma das mais conhecidas no mercado é o PMBoK, elaborado pela PMI, que é um guia de conhecimentos que apresenta as melhores práticas de gerenciamento de projetos que podem ser aplicados a quaisquer áreas.

O que se verifica, face ao grande número de metodologias e boas práticas existentes, é que as organizações precisam encontrar o modelo que melhor se adequie às suas necessidades. Apesar das metodologias que existem já serem, em sua maioria, consagradas, muitas vezes as organizações precisam mudar seus processos ou forma de gerir para se adaptar às metodologias, quando deveria ser o contrário.

As metodologias, que vão das mais simples às mais complexas, exigem que as organizações consumam tempo no que se refere ao gerenciamento da metodologia em si, e quanto mais complexas, maior o tempo e esforço necessários para a sua utilização, muitas vezes fazendo que haja dispersão do verdadeiro foco do projeto.

Neste contexto, a PMI publicou o Guia PMBoK, em sua quarta edição, que é um guia contendo boas práticas na área de gerenciamento de projetos, sendo aceito mundialmente. Por sua abrangência e aceitação foi escolhido para servir de parâmetro para a criação de uma metodologia para o gerenciamento de operações de inteligência policial com estudo de caso na Polícia Federal.

Por fim, verifica-se que para utilizar as metodologias de gerenciamento de projetos, faz-se necessário conhecer e adotar a filosofia subjacente, e, portanto, no caso da Polícia Federal é imprescindível que a mesma possua a sua própria metodologia, haja vista que as que existem no mercado não têm como filosofia o gerenciamento de operações de inteligência, ou mesmo um foco policial que a fundamente.

## 5 INTELIGÊNCIA

A origem do termo “inteligência”, que apesar de bastante utilizado nos tempos atuais, remonta a um período longínquo. Segundo Araújo (*apud* FARIAS, 2005, p. 85) há uma origem mitológica da Inteligência que a atribui a Argus, que por volta do século XXII a.C. suplantou a hegemonia de Micenas, protegendo de várias maneiras suas mensagens e criou uma rede eficaz de espíões, considerado então o pai da Inteligência. Após seu falecimento, tornou-se um semideus, e há muitas versões para sua “pós-morte”, sendo que alguns vocábulos derivados de Argus são comuns à Inteligência como: argúcia, arguto, argumento, argüir, etc.

Torres (2005, p. 59) relata que a atividade de inteligência é “tão antiga quanto a própria humanidade, pois a busca pelo conhecimento é inerente ao ser humano”. Cita ainda, que é possível encontrar na literatura que a espionagem, que é uma das técnicas usadas pela atividade de inteligência, é a “segunda profissão mais antiga do mundo”.

É bastante comum, na literatura, haver referência aos profissionais que atuam no âmbito da Inteligência como sinônimo de espíões. Na história há vários relatos, como na Roma Antiga onde era comum a presença de espíões atrás das cortinas para ouvir segredos. Segundo Araújo (*apud* FARIAS, 2005, p. 87) a aristocracia romana tinha uma rede permanente de agentes clandestinos e casas com compartimentos secretos para espionar os hóspedes. Porém, segundo a autora, apesar deste histórico, os romanos só institucionalizaram a atividade de Inteligência e espionagem no período do império.

Segundo Torres (2005, p. 59) há relatos sobre o uso de espíões militares que remontam ao velho testamento, onde em Números, capítulo 13, Deus ordena que Moisés envie espíões à terra de Canaã e também no livro de Josué, capítulo 2, onde ele envia dois espíões para fazer o reconhecimento de Jericó.

Na Idade Média, devido à influência da Igreja e da cavalaria, o serviço de espionagem foi posto de lado, pois o julgavam como pecado. Porém, Maomé usou agentes infiltrados no ano de 624 em Meca, que o avisaram de um ataque de soldados árabes a Medina. Com isto, Maomé

ordenou que fizessem trincheiras e barreiras ao redor da cidade, impedindo o avanço dos soldados (ARAUJO *apud* FARIAS, 2005, p. 87).

Segundo Araújo (*apud* FARIAS, 2005, p. 87) a atividade de Inteligência retornou com a Renascença, onde havia verdadeiros centros de intrigas nas cortes européias. Nesta época ministros e diplomatas tornaram-se responsáveis pela coleta de informações. O Cardeal Richelieu (1585-1642) fundou o *Gabinet Noir* na França que monitorava as atividades da nobreza. Sir Francis Walsingham (1537-1590), por sua vez, frustrou por meio do serviço de inteligência, os empreendimentos de Mary Stuart e Felipe II, ambos católicos, contra a coroa inglesa de Elizabeth I, protestante.

Na Rússia, a primeira escola de Inteligência foi criada pelos russos, chamada de *Casa de Ukrainev*, célula-mãe da Okhrana, polícia secreta do czares. (ARAUJO *apud* FARIAS, 2005, p. 88)

Nos Estados Unidos, com a Guerra da Secessão (1861-1865), houve avanços significativos para a Inteligência, através do uso de fotos, telegrafia, uso de códigos e cifras e reconhecimento aéreo realizado por balões. No caso das fotos, foi favorecido pelo fato de que os fotógrafos possuíam trânsito livre e reduziam o tamanho das fotografias, inserindo nelas mensagens, o que pode ser considerado um protótipo da microfilmagem (ARAUJO *apud* FARIAS, 2005, p. 88).

Segundo Araújo (*apud* FARIAS, 2005, p. 88) foi na Primeira Guerra Mundial que houve uma “modernização” da atividade de Inteligência. A Sigint (Inteligência de sinais) através do uso de tecnologia e de outros artifícios não humanos para a produção do conhecimento obteve um caráter mais decisivo devido à quebra de cifras. Foi no período entre as guerras que houve a institucionalização dos primeiros órgãos de inteligência, onde a URSS, Alemanha e Inglaterra já possuíam um considerável serviço de inteligência.

Na Segunda Guerra Mundial, a Alemanha organizou o *Abwehr* (Inteligência Militar) e a SD (Inteligência do Partido Nazista), os japoneses tinham uma rede de espionagem na América, controlada pela Espanha neutra, chamada de *Kempei Tai* (Polícia Militar Secreta), que foi responsável pela infiltração de um espião em Pearl Harbor meses antes do ataque. Os aliados também possuíam um serviço de Inteligência e o usaram para a quebra de códigos. Os ingleses criaram o Serviço de Operações Especiais (SOE) enviando seus agentes para os territórios ocupados pelo inimigo para organização de grupos de resistência. Os Estados Unidos organizaram um Escritório de Serviços Estratégicos (OSS) que possuíam atribuições semelhantes ao SOE. A URSS por sua vez possuía a Orquestra Vermelha, que tinha como objetivo espionar, em especial, a

Alemanha, porém Stalin não confiava nos seus próprios espões (ARAUJO *apud* FARIAS, 2005, p. 88-9).

Segundo Araújo (*apud* FARIAS, 2005, p. 89) com o fim da Segunda Guerra Mundial o Exército Vermelho atuou como um eficaz agente do movimento comunista internacional. Os Estados Unidos descobriram que foram espionados pela Rússia mesmo quando eram aliados, criando então a CIA e depois a Agência de Segurança Nacional (NSA) para atuar com Sigint e começaram a basear suas decisões políticas em relatórios de inteligência, iniciando, desta forma, a Guerra Fria. Este foi um período de grande desenvolvimento tecnológico com o objetivo de monitorar com mais precisão os passos de cada potência.

Com o fim da Guerra Fria os alvos da Inteligência mudaram sendo que atualmente os principais são a espionagem econômica industrial, o crime organizado, o terrorismo internacional, tecnologias e o crime comum.

No Brasil, o surgimento da atividade de inteligência, remonta ao Decreto nº 17.999, de 29 de novembro de 1927, quando o então Presidente Washington Luís instituiu o Conselho de Defesa Nacional, onde a atividade de inteligência era denominada atividades de informações. A missão do Conselho era reunir informações sobre questões de ordem financeira, econômica, bélica e moral, relativas à defesa do Brasil. O que interessava ao Governo Brasileiro era a produção de conhecimentos veiculados a interesses considerados estratégicos de segurança do Estado (TORRES, 2005, p. 60-61).

## 5.1 CONCEITOS DE INTELIGÊNCIA

Há muitos conceitos relacionados à inteligência que variam de acordo com o seu contexto. Segundo Ugarte (2002) a inteligência é um produto sob a forma de conhecimento, de informação elaborada e, que em sua atividade de inteligência possui um papel “secreto”.

Um conceito simples adotado por Torres (2005, p. 55) é de que a inteligência é “a habilidade de uma pessoa gerar ou criar conhecimentos. É a contextualização das informações para uma decisão”. No contexto policial, inteligência é:

(...) a obtenção, análise e disseminação de conhecimentos a respeito de fatos, pessoas ou entidades sobre as quais recai interesse imediato ou potenci-

al para o processo decisório e a ação policial, permitindo ao profissional de Polícia a ciência, a previsão e, eventualmente, a prevenção e a repressão de eventos delituosos. É um processo de redução de incerteza, pois um conhecimento disponibilizado permite que a autoridade policial compreenda as conseqüências de se adotar uma determinada ação e, dessa forma, possa escolher outra ação, dentre suas alternativas. Inteligência Policial deve, necessariamente, ser proativa. Ela é, ao mesmo tempo, a retaguarda e a vanguarda da ação policial estratégica ou operacional.

Gonçalves (2005, p. 22) cita que a atividade de inteligência envolve várias áreas diferentes como a inteligência militar, inteligência policial, inteligência estratégica, inteligência financeira, inteligência empresarial e inteligência competitiva.

Segundo Fernandes (2006, p. 8) para entender o que é inteligência é necessário compreender que este termo encerra tríplice aspecto: inteligência como atividade, inteligência como produto desta atividade e inteligência entendida como unidade organizada para realizar tal atividade (órgãos, departamentos, núcleos, seções, etc.). O autor esclarece ainda que no Brasil, durante muito tempo, se utilizou o vocábulo “informações” no lugar de “inteligência” e somente a partir de 1990 que o país passou a adotar este termo.

Fernandes (2006, p. 9) observa que a atividade de inteligência “surgiu e desenvolveu-se como um instrumento de assessoramento às estratégias militares, passando a ser utilizada, mais tarde, como instrumento de Estado”. O produto inteligência, por sua vez, é resultante de um “processo metodológico próprio, que tem por finalidade prover um determinado usuário de um conhecimento diferenciado, auxiliando no processo decisório”. Já no que se refere à inteligência enquanto unidade organizada, estas são formadas tendo em seu quadro pessoal especializado, que devem estar ajustados ao caráter específico e sensível da atividade e orientados à produção de conhecimentos oportunos, amplos e preciso, para a autoridade decisora, de acordo com a orientação estratégica da instituição ou organização a que pertença. O autor complementa que além do caráter especializado as unidades de inteligência tem como característica principal o sigilo com que deve conduzir as suas rotinas.

No Brasil, o conceito de Inteligência conforme a Lei nº 9.883 de 7 de dezembro de 1999, que criou a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), em seu artigo 2º entende por inteligência “a atividade que obje-

tiva a obtenção, análise e disseminação de conhecimentos, dentro e fora do território nacional, sobre fatos e situações de imediata ou potencial influência sobre o processo decisório e a ação governamental e sobre a salvaguarda e a segurança da sociedade e do Estado”. Por outro lado, contra-inteligência é a atividade voltada à “neutralização da Inteligência adversa” que pode ser tanto de governos como de organizações privadas.

Segundo Torres (2005, p. 57) a origem dos vários tipos de atividades de inteligência remonta à atividade de inteligência clássica, onde a verdade é aquilo que se tem certeza. A partir da inteligência clássica, houve o surgimento de três tipos de vertentes especializadas em inteligência: inteligência externa (*foreign intelligence*), inteligência militar (*military intelligence*) e inteligência interna. Este autor aborda ainda que além destas vertentes há dois movimentos, um de especialização vertical, incluindo-se neste caso a formação de inteligência policial, e um de expansão horizontal, caracterizado pelo “surgimento de novas agências especializadas em diferentes disciplinas de coleta e análise ao longo do *continuum* operacional que caracteriza o ciclo de inteligência”.

Deve-se observar que a informação é a matéria-prima para a produção da inteligência e como cita Fernandes (2006, p. 12) a informação relaciona-se a fatos presentes ou passados e deve expressar o estado de certeza, sendo utilizado como apoio ao processo de tomada de decisão, particularmente em decisões pontuais ou de nível tático-operacional. A Inteligência, por sua vez, busca o significado, o sentido de fato e segundo o Corpo de Fuzileiros dos Estados Unidos, a “inteligência que não é acionável ou não proporciona o potencial para ações futura é inútil” para tanto a inteligência não deve se limitar a repetir informações reveladas por fontes. Muito pelo contrário, deve desenvolver uma “gama de material que nos diz o que aquela informação significa e identifica as implicações para os tomadores de decisão”.

A expansão dos métodos e técnicas de inteligência para a base dos sistemas policiais foi o que originou a Inteligência Policial que tem como finalidade a produção de provas de materialidade e autoria de crimes. No contexto de inteligência policial, “verdade é aquilo que está provado por intermédio dos meios de prova admitidos no Direito” (TORRES, 2005, p. 58).

O Exército americano, em seu manual de campanha “FM100-6 *Information Operations*” (*apud* FERNANDES, 2006, p. 13) orienta que a inteligência deve auxiliar na redução das incertezas, eliminando informações que não são relevantes para o tomador de decisões.

O processo de inteligência, segundo Araújo (*apud* FARIAS, 2005, p. 85) é composto de diversas fases, quais sejam, necessidade de conhecimento, coleta de dados, processamento dos dados e disseminação do conhecimento ao usuário para tomada de decisão.

## 5.2 INTELIGÊNCIA POLICIAL

Vistos os conceitos genéricos de Inteligência, passa-se a identificar o conceito de inteligência dentro do contexto policial. Vários autores definem inteligência policial, de formas diferentes como pode ser observado a seguir.

Para o capitão DeLadurantey (1995, *apud* DANTAS e SOUZA, 2008), comandante da Divisão de Investigação Científica da Polícia de Los Angeles, a expressão inteligência pode ser entendida da seguinte forma:

É o conhecimento das condições passadas, presentes e projetadas para o futuro de uma comunidade, em relação aos seus problemas potenciais e atividades criminais. Assim como a Inteligência pode não ser nada mais que uma informação confiável que alerta para um perigo potencial, também pode ser o produto de um processo complexo envolvendo um julgamento bem informado, um estado de coisas, ou um fato singular. O ‘processo de Inteligência’ descreve o tratamento dado a uma informação para que passe a ser útil para a atividade policial

Para Dulles (1963, *apud* DANTAS; SOUZA, 2008), ex-diretor da CIA (*Central Intelligence Agency*) a “Inteligência é o mesmo que clarividência, tipo de ofício artesanal de profetizar” e complementa “a inteligência está sempre em estado de alerta, em todas as partes do mundo” com isso, ao produzir uma visão futura, a inteligência permite ao Estado o “poder de antecipação” e uma conseqüente “articulação privilegiada de meios, marca das organizações inteligentes.”

Farias (2005, p. 85) também cita que Allen Dulles entende que a “existência da atividade de inteligência deve ser difundida para funcionar como prevenção a ataques inimigos, permanecendo sigilosos os meios e os mecanismos pelos quais ela funciona”.

Para Richelson (*apud* GONÇALVES, 2005, p. 21) a inteligência pode ser definida como o produto resultante da coleta, processamento, integração, análise, avaliação e interpretação da informação disponível, relativa a outros países. E, neste contexto, podem ser associadas às atividades de inteligência a contra-inteligência e as ações encobertas.

### 5.3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A Inteligência Competitiva (IC) segundo definição apresentada por Gomes e Braga (2001, p. 28) é o resultado da análise de dados e de informações coletadas no ambiente competitivo da organização que embasarão a tomada de decisão, “pois gera recomendações que consideram eventos futuros e não somente relatórios para justificar decisões passadas”.

Segundo Fernandes (2006, p. 13) com a disseminação da atividade de inteligência competitiva nas atividades empresariais, o assunto Inteligência empresarial também passou a ser abordado nos meios acadêmicos, propiciando o aumento e aprofundamento do espectro de discussão sobre o tema. Segundo o autor:

A despeito de estar totalmente voltada para o ambiente dos negócios, os conceitos originais de IC permanecem os mesmos desenvolvidos e adotados pela Inteligência de Estado: é a ferramenta de apoio à decisão, assessora o planejamento estratégico, trabalha de forma prospectiva.

Guedes (2006) faz um paralelo entre a inteligência militar e outras abordagens como a inteligência competitiva, médica, empresarial e policial, que pode ser visualizado no Quadro 4.

Campos de análise específicos da área militar	Resultaram nas correlações abaixo			
Compete à Inteligência Militar, em qualquer nível, analisar e avaliar os aspectos abaixo listados	Inteligência competitiva	Inteligência médica	Inteligência empresarial	Inteligência policial
<b>TERRENO</b> Área de operações provável ou ativada: todos os aspectos com vistas, principalmente, ao levantamento de facilidades e obstáculos ao movimento da força amiga e da oponente	Mercado interno ou externo	Ser humano e ambiente	Mercado específico	Sociedade e ambiente de atuação
<b>INIMIGO</b> Poder de combate, localização,	Concorrência	Doença	Concorrente	Criminoso de qualquer nível

Campos de análise específicos da área militar	Resultaram nas correlações abaixo			
Compete à Inteligência Militar, em qualquer nível, analisar e avaliar os aspectos abaixo listados	Inteligência competitiva	Inteligência médica	Inteligência empresarial	Inteligência policial
personalidades				ou natureza
<b>CONDIÇÕES METEOROLÓGICAS</b> Interferência das condições climáticas na condução das operações da força amiga e da oponente	Legislação, sistema Judiciário e políticas de governos nacionais ou não.			

Quadro 4: Percepção das “várias inteligências”

Fonte: Adaptado de Guedes (2006)

Verifica-se que cada vez mais a Inteligência Competitiva vem sendo utilizadas pelas organizações como suporte aos negócios e principalmente na tomada de decisões.

Torres (1997 *apud* CANONGIA *et al.* 2004) interpreta a inteligência competitiva como um sistema de monitoramento, definindo-a como um conjunto de procedimentos para coleta e análise de informações sobre o macro ambiente, que possibilitariam à organização um processo de aprendizagem contínuo, voltado ao planejamento e decisões estratégicas.

Por fim, Canongia *et al.* (2004) relatam que se pode compreender a Inteligência Competitiva como um processo organizacional, que envolve múltiplos participantes e *stakeholders*, bem como múltiplos níveis e funções de uma organização, atuando sobre as diversas perspectivas dos tomadores de decisão.

#### 5.4 INTELLIGENCE-LED POLICING

As atividades de inteligência são de grande importância não apenas para as atividades de prevenção das ações criminosas, mas também para o fornecimento de dados para a repressão de delitos, mas principalmente, para o estabelecimento de estratégias de atuação e na construção de cenários nas áreas de segurança pública e institucional (GONÇALVES, 2003).

O termo *intelligence-led policing* surgiu no Reino Unido nos anos 90, e após o ataque terrorista de 11 de setembro nos Estados Unidos conseguiu maior projeção e as principais organizações policiais da América do Norte, além do Reino Unido vem utilizando-a. Embora este conceito tenha sido criado a partir de paradigmas anteriores como polícia

comunitária, policiamento orientado a problemas e melhoria contínua, rejeita a questão de resolver crimes de forma reativa, e usa informantes ou atividades de vigilância.

Este termo criado a partir de análise de dois influentes relatórios do governo que conseguiram identificaram muitos dos problemas associados à polícia tradicional, pode ser definido como a “aplicação da análise criminal de inteligência como uma ferramenta objetiva de tomada de decisão para facilitar a redução dos crimes e a prevenção eficiente da polícia, utilizando uma base a partir de evidências” (RATCLIFFE; GUIDETTI, 2008, p. 111).

Segundo Dantas (2007) a “atividade policial guiada pela inteligência” (*intelligence-led policing*) é um termo que passou a ser usado recentemente no Canadá e Estados Unidos e que ainda não encontra consenso em sua tradução. Porém, trata-se de uma atividade fundamentada na coleta e análise de informação para a elaboração de um produto final, aqui entendido como conhecimento, “criado para instrumentar o processo decisório da gestão policial, tanto através da análise criminal tática quanto estratégica”.

Para o autor, a análise criminal tática consiste em um processo de produção de conhecimento que objetiva dar suporte às atividades operacionais de investigação, buscando encontrar padrões e tendências criminais num espaço geográfico-temporal. Por outro lado, a análise criminal estratégica está voltada para a resolução de problemas potenciais de segurança pública de médio e, longos prazos, bem como para a projeção de cenários.

Segundo Ratcliffe e Guidetti (2008, p. 111) a “atividade policial guiada pela inteligência” é uma estrutura conceitual para conduzir os negócios policiais. Não é uma tática, nem uma estratégia para redução de crimes de forma preventiva. Mas sim um modelo de negócio (MAGUIRE; JOHN, 2003) e um processo de organização de informações que permite às instituições policiais melhor entender seus problemas relativos aos crimes e agir de acordo com os recursos disponíveis para então decidir pela execução de forma tática ou pela melhor estratégia para controlar o crime.

Para o autor, esta definição reconhece que o ponto central é o uso da inteligência através de análises para planejar e permitir decisões de forma articulada e clara. Estes princípios foram articulados no Modelo nacional de Inteligência do Reino Unido (*UK National Intelligence Model - NIM*) e em seguida outros países adotaram-no como o Canadá (DEUKMEDJIAN, 2006), Nova Zelândia (RATCLIFFE, 2005), Austrá-

lia (RATCLIFFE, 2003; WARDLAW; BOUGHTON, 2008) e nos Estados Unidos (IACP, 2002).

A “atividade policial guiada pela inteligência” é uma filosofia policial que apresenta as seguintes características: é centrada administrativamente e usa o formato de decisão *top-down*; é proativa; é focada em informantes e vigilância com atenção dirigida a reincidentes e delinquentes de crimes sérios; fornece um mecanismo de inteligência central facilitando a tomada de decisão objetiva. Segundo Ratcliffe e Guidetti (2008, p. 112) é totalmente compreensível por que esta filosofia é do interesse da área investigativa das polícias, e apesar de não exigir uma significativa mudança cultural, exige uma mudança na forma de pensar sobre a gestão da informação e o papel dos policiais num ambiente guiado pela inteligência na execução da lei.

A “atividade policial guiada pela inteligência” ainda está no seu início e ainda falta uma estrutura conceitual universal que possa ser aplicada em diferentes contextos. A implementação também pode ser difícil haja vista que exige do policial uma visão mais gerencial, além de ter “fé no processo de inteligência e nos julgamentos e recomendações do pessoal de inteligência” (ROYAL CANADIAN MOUNTED POLICE, 2007).

Também há o questionamento se o ingrediente fundamental \_ a inteligência \_ está sendo considerada de forma adequada ou mesmo se há excesso de informação, prejudicando a análise dos profissionais que precisam analisar grandes quantidades de bancos de dados que foram sendo acumulados no processo de inteligência, além de que dados não são sinônimo de conhecimento, nem geram inteligência litigável (BRODEUR; DUPOINT, 2006).

A seguir serão abordados, de forma breve, os serviços de inteligência de alguns países. Outros que não foram listados, mas que também possuem serviços de inteligência são a Argentina com a Secretaria de Inteligência (SI); Índia com o *Intelligence Bureau*; Israel com o Mossad (*ha-Mossad Le-Modiin ule-Taftkidim Meyuhadim*) ou Instituto para Inteligência e Operações Especiais; o Japão que possui dois serviços: o Serviço de Análise e Inteligência (*IAS – Intelligence and Analysis Service*) e a Agência de Inteligência e Segurança Pública (*Public Security Intelligence Agency*); Portugal com o Sistema de Informações da República Portuguesa (SIRP); a Rússia com o Serviço Federal de Segurança da Federação Russa (FSB – *Federal'naya Sluzhba Bezopasnosti Rossiyskoi Federatsii*) e a Venezuela com a Direção dos Serviços de Inteligência e Prevenção (*Dirección de los Servicios de Inteligencia y Prevención*).

### 5.4.1 Reino Unido

O Reino Unido foi o precursor no uso da atividade policial guiada pela inteligência,

Estes princípios foram articulados no Modelo Nacional de Inteligência do Reino Unido (*UK National Intelligence Model - NIM*)

Segundo Minardi (2007) há dois tipos de órgãos de inteligência britânicos. A Divisão Especial da Scotland Yard que foi criada em 1883 com o objetivo de combater os separatistas irlandeses e, que posteriormente, passou a se opor a toda atividade terrorista. O MI-5 (*Military Intelligence, section 5*), que é um órgão de segurança do Estado britânico, responsável por proteger o país contra ameaças à segurança nacional, como terrorismo e espionagem.

Há também referência na literatura ao Serviço Secreto propriamente dito, chamado de MI-6 (*Secret Intelligence Service*). O que o diferencia do MI-5 é que este trata de assuntos internos, e o MI-6 trata de atividades de inteligência no exterior.

Segundo Maguire e John (2006, p. 69) um importante acontecimento na área de inteligência britânica é o estabelecimento a partir de abril de 2004 do Modelo Nacional de Inteligência (NIM) em todas as forças policiais da Inglaterra e do país de Gales. Com isto, a estrutura policial é favorecida através de um processo racional de negócio que dá prioridade e planeja o uso de recursos a luz de uma análise objetiva e de avaliação de risco.

### 5.4.2 Estados Unidos

Os Estados Unidos sempre se preocuparam com as atividades de inteligência, principalmente estrangeira, pois suas ações secretas ajudaram os patriotas a vencerem a Guerra Revolucionária Americana. Porém, as primeiras agências formais e organizadas não existiam antes dos anos 1880, quanto o Escritório da Inteligência Naval e a Divisão de Inteligência Militar do Exército foram criados. Durante a Primeira Guerra Mundial a Divisão de Investigação, precursora do FBI, assumiu as obrigações de reunir inteligência. Durante a história dos serviços de inteligência americanos houve várias reestruturações, como por exemplo, o Escritório de Serviços Estratégicos (OSS – *Office of Strategic*

*Services*) foi estabelecido em 1942 e abolido em 1945 (WILBERT, 2008).

O serviço de inteligência dos Estados Unidos cabe à Agência Central de Inteligência (CIA – *Central Intelligence Agency*) que tem como principal missão coletar, avaliar e distribuir inteligência para os tomadores de decisão em questões de segurança nacional, tendo sido criada, em 1947, pelo presidente Harry Truman.

A CIA responde para três grupos: ao Conselho de Segurança Nacional (NSC), ao Comitê Consultivo de Inteligência Estrangeira do Presidente e ao Comitê de Superintendência da Inteligência e sua estrutura está dividida em quatro equipes diferentes: Serviço Secreto Nacional (*National Clandestine Service*), Diretório de Ciência e Tecnologia, Diretório de Inteligência e Diretório de Apoio (WILBERT, 2008).

No que se refere às diferentes agências de inteligências americanas não foram encontradas referências ao uso de gerenciamento de projetos visando operações policiais.

#### 5.4.3 Espanha

A Espanha possui um serviço de inteligência que está dividido em três partes: Centro Nacional de Inteligência (CNI); Inteligência Interior composta por diversas divisões, entre elas o Comando Unificado (CEMU) e a divisão antiterrorista (CNCA), *Comisaría General de Información* (CGI) e *Servicio de Información de la Guardia Civil* (SIGC); e pela Inteligência Militar que controla a inteligência das forças armadas e as divisões de inteligência dos exércitos, como pode ser verificado na Figura 14.



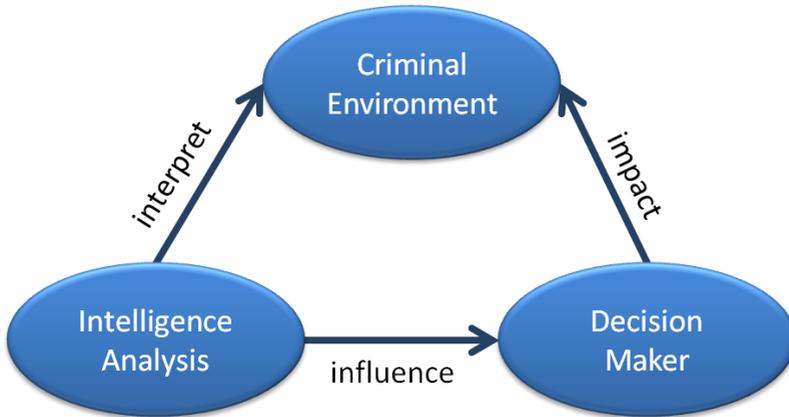


Figura 15. Modelo 3-i

Fonte: Ratcliffe (2003; 2004)

A partir deste diagrama, pode-se verificar que a interpretação do ambiente criminal tem como papel a análise necessária para que haja a execução da lei, obtendo um entendimento completo do ambiente no qual os criminosos operam. A seta que flui da unidade de inteligência para a análise do ambiente criminal, indica um papel ativo de análise por parte do analista.

A influência aos tomadores de decisão refere-se ao fato de que o pessoal de inteligência e analistas criminais normalmente não são os que tomam decisão na organização. Desta forma, para seu trabalho ser significativo faz-se necessário transportar a inteligência criminal aos tomadores de decisão (seta “*influence*”). A primeira tarefa dos analistas é decidir quem são os tomadores de decisão e então qual a melhor maneira de influenciar o seu pensamento.

A etapa final do modelo reconhece que para uma organização ser dirigida de forma inteligente, os tomadores de decisão devem usar a inteligência que eles recebem para ter um impacto (seta “*impact*”) positivo no ambiente criminal. Apenas quando a inteligência é usada de forma integral pelos tomadores de decisão e no pensar da organização é que a organização se tornará “*intelligence-led*”.

Apesar de usar o modelo de inteligência direcionado às atividades policiais, não ha registros de uso do gerenciamento de projetos em atividades de inteligência na Austrália.

#### 5.4.5 Alemanha

Segundo Jacobs *et al.* (2006, p. 187) a polícia Alemã emprega aproximadamente 270 mil oficiais sendo que cada um dos dezesseis estados federais tem a sua própria força policial que inclui a polícia uniformizada (*Schutzpolizei*) e a polícia de investigação (*Kriminalpolizei*). Além destas forças policiais de estado há duas organizações federais: o Escritório Federal de Investigação Criminal (*Bundeskriminalamt*) e a Guarda de Fronteira Federal (*Bundesgrenzschutz*). Mais de 80% de todos os policiais oficiais da Alemanha servem as forças policiais de estado, e a maneira que elas estão organizadas varia de estado para estado.

Há na polícia alemã estrutura destinada aos serviços de inteligência, e segundo Jacobs *et al.* (2006) o uso de gerenciamento de projetos restringe-se a projetos administrativos relacionados à mudança organizacional, focados principalmente na preparação de policiais para assumir cargos gerenciais.

#### 5.4.6 Itália

Na Itália, segundo Gomes (2008), há um “*pool*” de magistrados organizados na década de 80 e também a partir do início dos anos 90 houve uma experiência de integração entre as diversas forças policiais, as quais compõem uma central de serviços de inteligência, cuja direção é revezada entre os integrantes. Os integrantes de cada uma destas corporações fazem parte da DIA – *Direzione Investigativa Antimafia* que atua sob supervisão do Ministério do Interior Italiano.

Assim como na Alemanha, a Itália também utiliza de atividade de inteligência, porém não foram encontrados relatos de uso de gerenciamento de projetos na organização de operações policiais.

#### 5.4.7 Brasil

Os serviços de inteligência, no Brasil, segundo Gonçalves (2003) remontam ao início do século XX, tendo como referência mais comum o Serviço Nacional de Informações (SNI), que foi extinto em 1989, sendo um órgão associado ao aparato repressor do regime de exceção. Atual-

mente o órgão central de inteligência do Estado é a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) que foi criada através da Lei nº 9.883 de 07 de dezembro de 1999.

De acordo com Gonçalves (2003) há pouca relação entre o SNI e a ABIN, pois ao contrário das preocupações ideológicas e repressivas presentes nas atividades do SNI, a ABIN tem como objetivo identificar ameaças, como as relacionadas ao crime organizado e à segurança pública, neutralização da espionagem estrangeira e ainda na vigilância contra a presença no Brasil de pessoas ou grupos que possuam vínculos com o terrorismo internacional. A ABIN é o órgão central do Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN) que congrega diversos órgãos da comunidade de inteligência do País.

Ao SISBIN cabe o processo de obtenção e análise de dados e informações e pela produção e difusão de conhecimentos que sejam necessários ao processo decisório do Poder Executivo, principalmente no tocante à segurança da sociedade e do Estado, além da salvaguarda de assuntos sigilosos que sejam de interesse nacional. O Decreto nº 4.376, de 13 de setembro de 2002, dispõe sobre a organização e funcionamento do SISBIN, e em seu artigo 4º prevê quais órgãos devem constituir o SISBIN:

Art. 4º Constituem o Sistema Brasileiro de Inteligência:

I - a Casa Civil da Presidência da República, por meio do Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia - CENSIPAM;

II - o Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, órgão de coordenação das atividades de inteligência federal;

III - a Agência Brasileira de Inteligência - ABIN, como órgão central do Sistema;

IV - o Ministério da Justiça, por meio da Secretaria Nacional de Segurança Pública, do Departamento de Polícia Rodoviária Federal e da **Coordenação de Inteligência do Departamento de Polícia Federal**; [grifo nosso]

V - o Ministério da Defesa, por meio do Departamento de Inteligência Estratégica, da Subchefia de Inteligência do Estado-Maior de Defesa, do Centro de Inteligência da Marinha, do Centro de Inteligência do Exército, da Secretaria de Inteligência da Aeronáutica;

VI - o Ministério das Relações Exteriores, por meio da Coordenação-Geral de Combate a Ilícitos Transnacionais;

VII - o Ministério da Fazenda, por meio da Secretaria-Executiva do Conselho de Controle de Atividades Financeiras, da Secretaria da Receita Federal e do Banco Central do Brasil;

VIII - o Ministério do Trabalho e Emprego, por meio da Secretaria-Executiva;

IX - o Ministério da Saúde, por meio do Gabinete do Ministro e da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA;

X - o Ministério da Previdência e Assistência Social, por meio da Secretaria-Executiva;

XI - o Ministério da Ciência e Tecnologia, por meio do Gabinete do Ministro;

XII - o Ministério do Meio Ambiente, por meio da Secretaria-Executiva; e

XIII - o Ministério de Integração Nacional, por meio da Secretaria Nacional de Defesa Civil.

Segundo Gonçalves (2003), além da ABIN, órgão federal por excelência responsável pelas ações de inteligência, destacam-se ainda setores de inteligência dos comandos militares, órgãos de fiscalização (Receita, INSS, IBAMA), relacionados à área financeira e de inteligência policial, entre elas a da Polícia Federal. A maioria destes órgãos mantém relações com seus congêneres em outros países, alguns inclusive com adidâncias em representações brasileiras no estrangeiro. Desta forma, os órgãos de inteligência governamental e policial brasileiros estão conectados com os serviços de inteligência de outros países, constituindo desta forma, em importante alicerce para a cooperação internacional na prevenção e no combate às organizações criminosas e terroristas.

É uma prática bastante comum a realização de operações policiais envolvendo estes diferentes órgãos em conjunto com a Polícia Federal, cabendo muitas vezes a esta a realização do planejamento operacional das operações. Em outros casos, há a participação conjunta desde as etapas iniciais de investigação, passo este já previsto na doutrina de planejamento operacional.

Na Polícia Federal há um órgão central responsável pelas atividades de inteligência a DIP – Diretoria de Inteligência Policial e em cada uma das descentralizadas há núcleos a quem compete os mesmos tipos

de atividades e que são chamados de NIP's – Núcleos de Inteligência Policial.

## 5.5 CONSIDERAÇÕES GERAIS

As atividades de inteligência remontam aos mais antigos períodos, estando presente em diversos momentos decisivos que mudaram a história da humanidade.

Estes conceitos aplicados no âmbito organizacional, frente a um período de mudanças e, necessidade de tomada de decisões rápidas e eficientes, tornou-se estratégica. Neste contexto, a inteligência aplicada aos negócios, e também no ambiente policial, faz com que as organizações adquiram vantagens competitivas através de sua utilização.

Praticamente todas as polícias do mundo utilizam em suas estruturas atividades ligadas à inteligência e contra-inteligência, porém não foi encontrado nas pesquisas realizadas menção à utilização de gerenciamento de projetos aplicadas às atividades de inteligência. Uma possível explicação para esta situação é que as legislações são diferentes nos países, além do que, a forma como as prisões e apreensões são efetuadas também diferem do modelo adotado pela Polícia Federal brasileira. Muitas das técnicas utilizadas nestes países baseiam-se em planejamento militar com o uso de diagramas, mapas e esquemas. Deve-se perceber, por fim, que os tipos de delitos são diferentes bem como a incidência de organizações criminosas se dão em menor número bem como não estão dispersas geograficamente como no Brasil.

Alguns casos recentes relatam o trabalho entre a Polícia Federal brasileira e as polícias de alguns países da Europa que permitiram ações conjuntas, contando com planejamento integrado através da Interpol utilizando-se das técnicas de planejamento operacional no tocante ao combate a pornografia infantil.

## 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo da pesquisa é estabelecer uma série de compreensões no sentido de encontrar respostas para as indagações e questionamentos que existem em diversos ramos do conhecimento. De acordo com Oliveira (2002, p. 118) o ato de pesquisar significa planejar de forma cuidadosa uma investigação de acordo com as normas da Metodologia Científica utilizando-se para tanto de uma série de conhecimentos teóricos e práticos, conhecimento dos métodos e procedimentos, além da manipulação de técnicas com o objetivo de alcançar resultados para as questões formuladas. Desta forma, a pesquisa deve ser baseada em pressupostos filosóficos que orientem quanto aos métodos e procedimentos de pesquisa adequados.

### 6.1 PRESSUPOSTOS FILOSÓFICOS

Os trabalhos de pesquisa e de investigação científica, assim como os resultados produzidos por elas, são reflexos da concepção que o pesquisador possui da realidade. Segundo Hughes (1980) esta concepção de realidade tem relação com as questões filosóficas, que irão determinar todo o instrumental metodológico da pesquisa. Ou seja, a definição dos métodos e técnicas de pesquisas a serem utilizados derivam deste posicionamento filosófico.

Segundo Myers e Avison (2002, p. 4), os métodos de pesquisa podem ser classificados de várias maneiras, porém as distinções mais comuns abordam os métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa. A pesquisa, seja ela qualitativa ou quantitativa, é baseada em alguns pressupostos subjacentes do que constitui uma pesquisa “válida” e quais são os métodos de pesquisa apropriados (MYERS, 2006).

Portanto, para conduzir e/ou avaliar uma pesquisa é importante conhecer quais são estes pressupostos filosóficos. Neste caso, os pressupostos pertinentes são aqueles que se relacionam com a epistemologia

subjacente, os quais guiam a pesquisa. A epistemologia se refere aos pressupostos sobre o conhecimento e como o mesmo pode ser obtido.

A pesquisa qualitativa pode ser dividida em categorias e podem encontrar distinção de acordo com a classificação de diferentes autores. Guba e Lincoln (1994 *apud* MYERS, 1997) sugerem que a pesquisa qualitativa possui quatro “paradigmas”: positivismo, pós-positivismo, teoria crítica e construtivismo. Para Orlikowski e Baroudi (1991), seguido por Chua (1986), e também por Straub, Gefen e Boudreau (2004) há três categorias baseadas na pesquisa epistemológica subjacente: positivista, interpretativa/construtivista e crítica, conforme pode ser verificado na Figura 16.

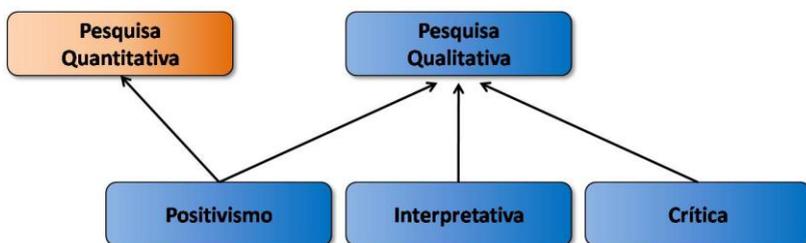


Figura 16. Pressupostos filosóficos da pesquisa qualitativa e quantitativa

Fonte: Adaptado de Straub, Gefen e Boudreau (2004)

Neste contexto, esta pesquisa se classifica como qualitativa, estando baseada no interpretativismo, ou construtivismo, haja vista que neste caso os pesquisadores iniciam com a suposição de que para compreender a realidade (dada ou socialmente construída) é necessária a construção social a partir da linguagem, consciência e significados compartilhados. A base filosófica da pesquisa interpretativa é a hermenêutica e a fenomenologia. Estudos interpretativistas buscam compreender os fenômenos através do significado que as pessoas atribuem a eles e os métodos interpretativistas de pesquisa, segundo Walsham (1993 *apud* MYERS, 2002) “buscam produzir um entendimento do contexto dos sistemas de informação, e o processo pelo qual o sistema de informação influencia e é influenciado pelo contexto”. Pesquisas interpretativas não predefinem variáveis dependentes e independentes, mas focam na complexidade plena do “*sense making*” humano e de como a situação emerge (KAPLAN; MAXWELL, 1994).

De acordo com Myers (2006), o estudo de caso pode assumir múltiplos significados: pode ser usado para descrever uma unidade de

análise, como por exemplo, o estudo de caso de uma determinada organização, ou pode descrever um método de pesquisa.

Embora haja diversas conceituações Yin (2002 *apud* MYERS, 2006), define o escopo de um estudo de caso como: uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Desta forma, esta pesquisa aplicada caracteriza-se como um estudo exploratório e foi conduzida através de métodos qualitativos de estudo de caso, envolvendo diferentes grupos de atores que estão relacionados à elaboração e condução de operações policiais.

## 6.2 PROCESSO DE PESQUISA

Utilizando-se o modelo proposto por Carroll (2006), conforme Figura 17, o processo de condução desta pesquisa se deu a partir da teoria de gerenciamento de projetos. A teoria de gerenciamento de projetos, por sua vez, forneceu o embasamento para a elaboração da questão da pesquisa. A partir da questão, elaborou-se o *design* da pesquisa, em seguida foram procedidas com as etapas de coleta e análise de dados e, por fim, a elaboração de conclusões.



Figura 17. Processo de pesquisa  
 Fonte: adaptado de Carroll (2006)

Quanto ao desenho da pesquisa, é onde se delinea o formato que a mesma terá. Nesta fase trabalha-se o formato, o modelo desejado e planejado para que se consiga conduzir a pesquisa visando atingir os objetivos. No caso do gerenciamento de projetos, têm-se as diferentes metodologias e boas práticas, que podem ser utilizadas, e que darão o formato da pesquisa, ou *design*.

A etapa de coleta e posterior análise de dados são fases importantes para a condução da pesquisa, e muitas são as formas de conduzir tanto uma quanto a outra. Pode-se ter coleta de dados direta, indireta, a partir de literatura existente ou através de coleta de dados por formulários, questionários, entrevistas, observação entre tantas outras opções. A análise de dados também possui diferentes formas de ser procedida, baseada em métodos matemáticos, estatísticos, com utilização de softwares ou ainda análises quantitativas e qualitativas. Por fim, a etapa de conclusões onde se apresentam as considerações finais acerca da pesquisa, verificando se o objetivo foi ou não atendido.

Verifica-se que em todos os passos, a fundamentação da pesquisa é baseada na teoria envolvida e conseqüentemente em seus pressupostos filosóficos. Desta forma, este capítulo apresenta o *design* que foi elaborado para esta pesquisa, composto dos pressupostos filosóficos, a estru-

tura, métodos, técnicas da pesquisa e o desenho propriamente dito da pesquisa.

Deve-se observar, por fim, que a criação da metodologia permeia todo o processo, desde a definição da questão de pesquisa até as conclusões, sendo que sua construção obtém maior consistência a partir da definição do desenho da pesquisa, coleta e análise de dados.

### 6.3 ESTRUTURA TEÓRICA DA PESQUISA

A estrutura teórica da pesquisa está baseada em diversos autores que tratam dos temas: Polícia Federal, Planejamento Operacional, Gerenciamento de Projetos, Inteligência e Modelos de Pesquisa.

Foram utilizadas bases nacionais e internacionais de pesquisa, priorizando artigos científicos. Também foram utilizados livros e acessos aos sites, principalmente das forças policiais estrangeiras.

O Quadro 5, a seguir, mostra os principais autores utilizados para a pesquisa:

Tema	Fundamentação
1. Polícia Federal	Bases de dados da Polícia Federal: DPF (2007); Apostilas e materiais do curso de formação (ANP, 2007) Legislação Brasileira Mallman (2007)
2. Planejamento Operacional	Oliveira (1995), Paiva (2007), Pinto (2006), Torres (2005) Bases de dados da Polícia Federal (2007)
3. Gerenciamento de Projetos	Bruce e Langdon (2000), Bruzzi (2002), Charvat (2003), Cleland e Ireland (2002; 2007), Maximiano (2002), PMBoK (2004), PMBoK (2008), TCU(2006), Torres (2005), Vargas (2003)
4. Inteligência	Farias (2005), Ugarte (2022), Gonçalves (2005), Fernandes (2006), ABIN, Dantas e Souza (2008), Gonçalves (2003), Dulles (1963), Richelson (), Gomes e Braga (2001), Dantas (2007), Ratcliffe e Guidetii (2008), John e Maguire (2003), Deuk-medjian (2006), Ratcliffe (2005), Ratcliffe (2004), Ratcliffe (2003), Wardlaw e Boughton

Tema	Fundamentação
	(2006), IACP (2002), Royal Canadian Mounted Police (2007), Brodeur e Dupoint (2006), Jacobs <i>et al.</i> (2006), Gomes (2008), Maguire e John (2006), Minardi (2007)
5. Modelo da Pesquisa	Carroll (2006); Chua (1986); Gil (2000); Kaplan e Maxwell (1994); Myers (2006); Myers e Avison (2002); Oliveira (2002); Orlikowski e Barouldi (1991); Straub, Gefen e Boudreau (2004),

Quadro 5: Bases Teóricas da Pesquisa

Para a realização da pesquisa foram utilizadas, e citadas, várias bases e periódicos científicos entre eles: *Revista Brasileira de Inteligência, Policing & Society, Canadian Journal of Criminology & Criminal Justice, Research and Education in Defense and Security Studies, Journal of Organizational Change Management, Revista da Escola de Guerra Naval, Police Practice and Research, Trends and Issues in Crime and Criminal Justice, European Journal on Criminal Policy and Research, Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* e *RCMP Criminal Intelligence Program*. Os sites das forças policiais internacionais também foram objeto de pesquisa.

Além destas bases que foram citadas no decorrer deste trabalho outras também foram consultadas como: *Marketing Intelligence & Planning, Intelligence: a multidisciplinary Journal, International Journal of Project Management, Project Management Journal, Business Strategy Review, Handbook of Business Strategy, Journal of Business Strategy, Police Quartely, Advances in Competitiveness Research, American Journal of Police, Canadian Journal of Police and Security Services, Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science, Police Quartely: PQ, Business Information Review e Business Process Management Journal*.

## 6.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

De acordo com Gil (1999) o delineamento de uma pesquisa tem relação com o seu planejamento através de uma dimensão mais ampla que envolve desde sua diagramação quanto à previsão de análise e interpretação dos dados.

A pesquisa está estruturada em três grandes etapas, tendo cada uma delas duas fases, quais sejam:

- **Base Teórica:** dividida em Fundamentos e Definições. A Fase de Fundamentos deu origem aos capítulos 2, 3, 4 e 5 e a fase de Definições ao capítulo 6;
- **Base Teórica-Empírica:** contendo Pesquisa Empírica e Modelo proposto. A fase Pesquisa Empírica teve como entrega os apêndices A e B e a fase Modelo originou o capítulo 7 e os apêndices C, D e E.
- **Estudo de caso:** subdividido nas fases Testes e Estudo de caso que originaram o capítulo 8 da tese.

A Figura 18 a seguir demonstra o detalhamento do design da pesquisa:

# Design da Pesquisa

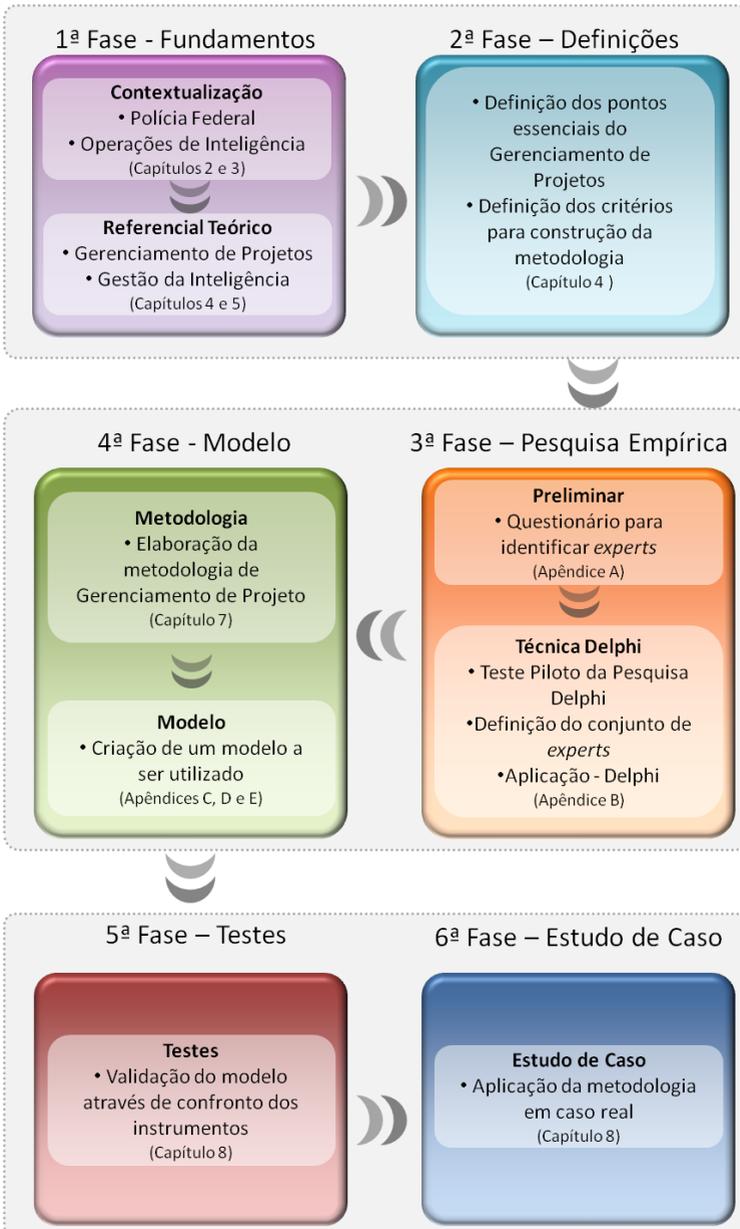


Figura 18. Detalhamento do Design da Pesquisa

Cada uma destas etapas e suas respectivas fases serão explicitadas a seguir.

#### 6.4.1 Base Teórica

Nesta primeira etapa, de base teórica, o desenho da pesquisa está estruturado em duas fases, uma de fundamentos e outra de definições, conforme pode ser verificado na Figura 19.



Figura 19. Detalhamento da etapa de Base Teórica

A fase de Fundamentos foi subdividida em Contextualização e Referencial Teórico. Na Contextualização, representada nos capítulos 2 e 3, há dados institucionais como o resumo da história da Polícia Federal, suas atribuições, estrutura e o efetivo. Também há a descrição do que são as operações de inteligência policial e as estatísticas de seus resultados no período de 2003-2008. Também faz parte da contextualização o planejamento operacional, enquanto ferramenta para a realização das operações de inteligência, contendo seus conceitos, princípios que regem, bem como as etapas que atualmente compõem este planejamento.

Ainda na fase de fundamentos há o levantamento do referencial teórico, apresentado nos capítulos 4 e 5, contendo as melhores práticas na área de gerenciamento de projetos, e as metodologias existentes nesta área. Em seguida foi apresentado o estado da arte na área de gestão de inteligência policial.

Na segunda fase, de Definições, foram elencados os “pontos essenciais” que devem fazer parte do gerenciamento de projetos. Isto foi elaborado a partir da fase anterior onde foram estudadas as metodologias e melhores práticas na área de gerenciamento de projetos, aliado ao conhecimento dos itens necessários para o planejamento operacional, ou seja, tanto o estudo sobre gerenciamento de projeto quanto o de planejamento operacional, que subsidiaram e permitiram que fossem elencados os pontos essenciais, que devem compor, minimamente, o novo modelo de gerenciamento de projetos proposto para a gestão de inteligência policial baseada em projetos.

No que concerne aos métodos de procedimento foi utilizado o comparativo, uma vez que foram investigados determinados fatos buscando identificar diferenças e similaridades, para então, a seguir propor o melhor modelo que possa ser aplicado no estudo do caso em pauta.

Também fez parte desta fase a “definição dos critérios para a construção da metodologia” haja vista que há algumas prerrogativas que foram levantadas em estudos prévios como a questão que a metodologia deveria possuir uma interface fácil, acessível a todos os servidores da Polícia Federal; devendo propiciar interação por diferentes servidores de diferentes localidades entre outros critérios foram apresentados no Capítulo 4.

#### 6.4.2 Base Teórico-Empírica

A segunda grande etapa, intitulada para efeitos desta pesquisa de Base Teórico-Empírica, é composta também de duas fases: pesquisa empírica e modelo. A fase pesquisa empírica é subdividida em duas sub-fases: preliminar e técnica Delphi, conforme pode ser visualizado na Figura 20.

Na fase “Preliminar” foi prevista a aplicação de um “questionário para identificar *experts*” haja vista que no âmbito da Polícia Federal há mais de onze mil servidores policiais e neste universo pretendeu-se selecionar policiais com experiência na área de operações de inteligência, que representem de forma significativa os diferentes cargos e que, principalmente, fossem voluntários para fornecer informações sobre as operações policiais. Este questionário foi disponibilizado de forma digital, utilizando os meios de comunicação existentes na Polícia Federal atualmente, ou seja, através do pedido de colaboração utilizando a intranet do órgão central em Brasília e também nas intranets das descentralizadas.

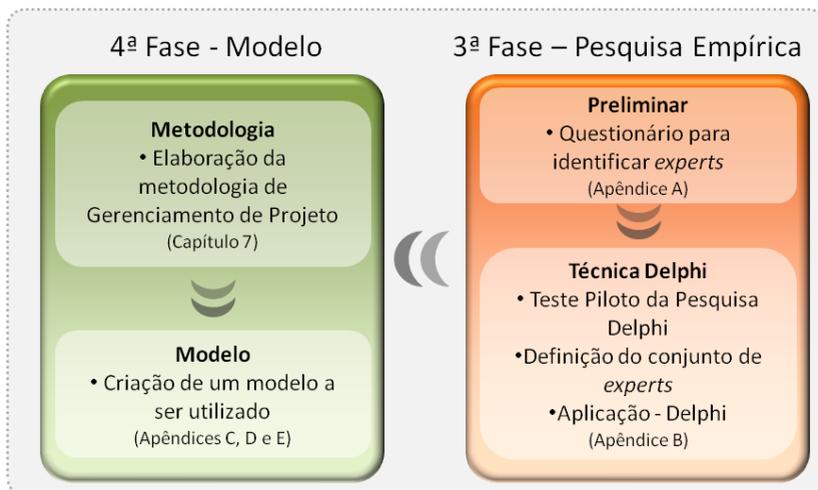


Figura 20. Detalhamento da etapa de Base Empírica

A escolha pela técnica Delphi simplificada teve como objetivo obter a opinião de *experts* de forma sistemática, usando questionários, através dos quais o grupo encontrasse um nível aceitável de concordância. Ressalte-se que o ambiente da Polícia Federal é preconizado pela questão da hierarquia e a utilização da técnica Delphi permite dar voz aos diferentes atores envolvidos, independente dos cargos ocupados.

A fundamentação desta técnica pode ser descrita por Goodrich (*apud* KELM, 2003, p. 134) da seguinte forma:

- Grupos de *experts* conseguem agregar informação relevante a um assunto que é igual, ou maior, que qualquer membro do grupo;
- A utilização de técnicas *face-a-face* visando encontrar um consenso sobre um assunto sofre influência de pressões psicológicas durante o encontro;
- Grupos nos quais os membros permanecem anônimos entre si e trabalham de forma individual, conseguem desenvolver consenso sobre determinado assunto, corrigindo a distorção individual e removendo a possibilidade de influências devido a pressões psicológicas.

Na presente pesquisa, por envolver aspectos relacionados à organização policial fundamentada na hierarquia e disciplina, instituição inerentemente complexa, à busca de posições consensuais através de

discussões diretas é bastante dificultada dada a existência natural de interesses e percepções divergentes entre áreas e, principalmente, porque um processo de busca de consenso envolve questões de poder e imagem.

Ressalta-se que apesar de existir um documento que descreve como devem ser os procedimentos quando da realização de operações de inteligência policial, ainda não há uma padronização nos mesmos. Desta forma, a técnica Delphi além de dar voz aos diferentes atores envolvidos, permitirá colher a prática real que está sendo adotada pelos policiais.

Esta pesquisa, por envolver aspectos relacionados a modelos de tomada de decisão na condução de operações de inteligência policial, e por haver no quadro da Polícia Federal, policiais com diferentes tempos de casa e conseqüentemente, o aprendizado de diferentes doutrinas de condução das operações, faz com que haja uma situação natural onde haja percepções divergentes quantos os procedimentos a serem adotados. Desta forma, justificou-se o uso da técnica Delphi haja vista que objetivou-se criar uma metodologia que pudesse ser usada de forma padronizada no planejamento e execução de operações de inteligência e apresentasse uma padronização na formatação da metodologia de gerenciamento de projetos.

Riggs (*apud* KELM, 2003) apresenta um fluxo típico da técnica Delphi, o qual pode ser visualizado na Figura 21.

Morrison *et al.* (1984) sugerem que se tenha pelo menos duas rodadas de questionários, que podem ser divididos em duas fases, uma primeira exploratória, a partir de um questionário, e uma segunda de avaliação onde objetiva-se colher as visões dos especialistas, obter consenso ou oposição de idéias.

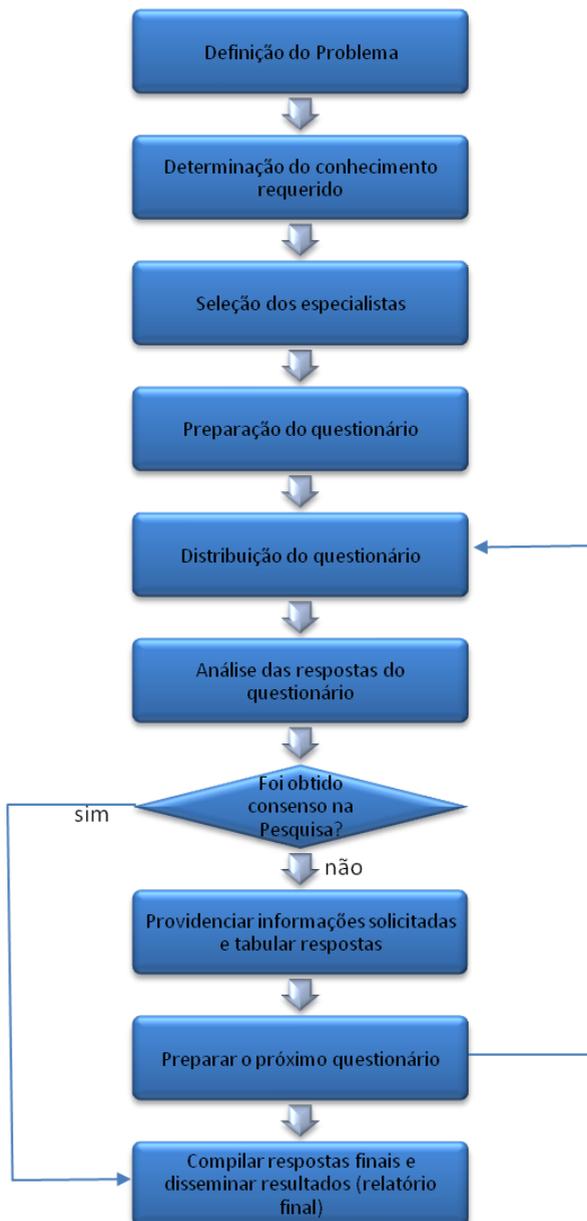


Figura 21. Fluxo Típico do Método Delphi  
Fonte: Riggs (*apud* KELM, 2003, p. 135)

Na sub-fase “Técnica Delphi” foi feita a previsão, antes da aplicação propriamente dita da técnica, a utilização de um teste piloto com alguns dos *experts*, visando a correção de possíveis distorções no questionário. Após as correções o questionário I (Apêndice A) foi disponibilizado na intranet solicitando a colaboração dos servidores.

A fase “Definição do conjunto de *experts*” foi conduzida após a aplicação do primeiro questionário onde foram selecionados policiais que possuíam experiência em operações policiais e que se candidataram, voluntariamente, a contribuir nas demais etapas. Quanto ao perfil dos painelistas e demais informações a respeito da coleta de dados serão apresentados no item 6.4 Pesquisa Aplicada, a seguir.

Apresentados os resultados da primeira rodada foi aplicado um segundo questionário (Apêndice B) que além de apresentar os resultados obtidos na primeira rodada, solicitava que os entrevistados aprofundassem a discussão e aprimorassem o debate sobre o assunto. Observando o que Morrison *et al.* (1984) aborda que se tenha pelo menos duas rodadas e após a aplicação destas verificou-se que houve uma tendência ao consenso e questões novas não foram levantadas, optou-se por encerrar as rodadas e partir para as próximas fases.

A quarta fase, intitulada “Modelo”, apresentou a “Elaboração da metodologia de Gerenciamento de Projetos” a partir do que foi definido no referencial teórico, somada com as necessidades que foram elencadas durante a fase empírica, através da aplicação da técnica Delphi. A partir destas informações, foi elaborada uma metodologia que atendesse as especificidades do planejamento operacional de operações policiais, baseada na experiência da Polícia Federal. Neste item foram identificados os principais componentes, as premissas, princípios e benefícios de se utilizar gerenciamento de projetos em operações policiais. Em seguida, partiu-se para a apresentação do “Modelo” dos processos e atividades da metodologia proposta. Na subfase seguinte foi criado um Modelo a ser utilizado, contendo uma estrutura semelhante à um formulário contendo os campos para preenchimento das informações necessárias.

#### 6.4.3 Estudo de Caso

A terceira etapa, denominada de Estudo de caso, foi subdividida em duas fases: Testes e Estudo de Caso, como pode ser observado na Figura 22.

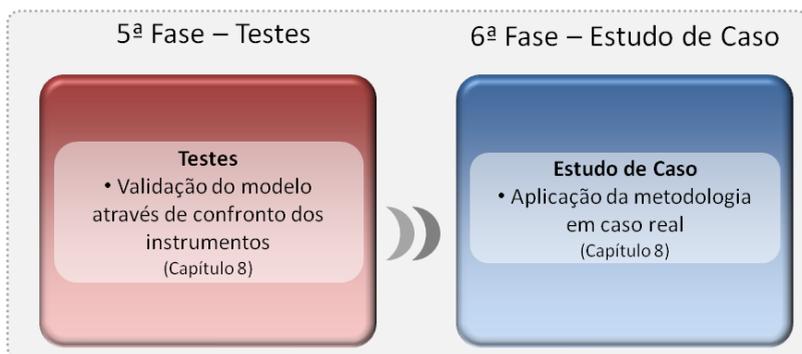


Figura 22. Detalhamento da etapa de Estudo de Caso

A quinta fase, denominada “Testes” consistiu da aplicação do modelo elaborado a partir da visão de gerenciamento de projetos em confronto com os formulários do manual de Gestão de Planejamento Operacional bem como com outros documentos que foram arrecadados durante a fase empírica da pesquisa com chefes e coordenadores de operações. Estes documentos tinham formatos diversos, como arquivos de texto, planilhas e demais arquivos usados para controles pessoais para dar azo ao planejamento operacional. Muitos não tinham formatação alguma apenas um indicativo informando o que era necessário para a realização da operação, em alguns casos assemelhava-se à um *check list*. Também foi possível encontrar alguns modelos elaborados a partir de softwares de gerenciamento de projetos, como o Ms-Project.

Verificou-se que havia inúmeros documentos, muitos deles em formato digital, porém, cada um deles feito de acordo com o entendimento dos seus criadores. Muitos arquivos continham informações repetidas e que necessitavam o preenchimento da mesma informação diversas vezes e nem sempre a transposição de um arquivo para outro era possível haja vista algumas incompatibilidades entre planilhas e processadores de texto, por exemplo.

A sexta fase, denominada “Estudo de Caso” correspondeu à aplicação da metodologia no planejamento e condução de operações de inteligência policial. Foram analisados dois casos reais, o primeiro chamado de “Operação Alfa<sup>4</sup>”, resultante de uma operação de pequeno porte, de abrangência local e o segundo na “Operação Beta” que envol-

<sup>4</sup> As operações tiveram seus nomes ocultados, e foram denominadas, respectivamente Operação Alfa e Operação Beta visando resguardar as informações reais, quanto ao seu sigilo.

veu várias unidades de federação, um considerável número de mandados de busca e apreensão e mandados de prisão além um alto grau de complexidade.

A escolha destes casos se deu por ambos terem sido gerenciados na mesma superintendência onde a pesquisadora encontra-se lotada, facilitando acesso junto aos coordenadores da operação. Desta forma foi possível fazer uma análise histórica, utilizando-se documentos e entrevistas informais com os seus respectivos coordenadores. Como a condução de operações de inteligência policial baseia-se numa doutrina amplamente divulgada no contexto da Polícia Federal, independem quais casos tenham sido analisados uma vez que os procedimentos, a priori, deverão ser os mesmos.

Outra questão refere-se ao fato de que aplicação da metodologia proposta se deu através de uma simulação da realidade, baseada em operações já deflagradas uma vez que a aplicação em uma situação de investigação em andamento não poderia ser exposta em uma tese haja vista o grau de sigilo advindo de operações policiais deste tipo. Em operações de porte maior, como o caso da Operação Beta, o lapso de tempo desde o início da investigação até a sua deflagração foi de mais de um ano, o que tornaria a validação do modelo em situação real impraticável.

## 6.5 PESQUISA APLICADA

Como etapa inicial para a coleta de dados foi publicada uma nota na intranet central da Polícia Federal em Brasília, a qual é acessada por grande parte dos servidores policiais e administrativos. Esta mensagem também foi replicada para as demais intranets da Polícia Federal que encontra representatividade em cada uma das Superintendências Regionais, nos 27 estados da federação.

Deve-se observar que é costume da grande maioria dos servidores acessar a intranet diariamente devido ser este o principal canal de comunicação entre o órgão central e as unidades descentralizadas. Na intranet são veiculadas todas as notícias internas e externas de interesse dos servidores, os boletins de serviços diários contendo a publicação de portarias, instruções normativas, informes diversos, enquetes, notícias veiculadas na mídia entre outras.

A Figura 23 a seguir ilustra a nota publicada na intranet central solicitando a cooperação dos servidores quanto a coleta de dados para esta tese.

The screenshot shows the 'Portal Intranet da Polícia Federal' with the tagline 'Somos fortes na linha avançada'. The header includes the logo of the Polícia Federal and the text 'MINISTÉRIO DA JUSTIÇA DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL'. Below the header is a navigation bar with 'usuário' and 'senha' fields, and an 'acessar' button. A breadcrumb trail reads: 'você está aqui: página inicial → notícias → últimas → ano 2009 → fevereiro → perita federal realiza pesquisa sobre operações da pf'. The main content area features a search bar and a news article titled 'Perita Federal realiza pesquisa sobre operações da PF' dated 26/02/2009 13h36. The article text states: 'A PCF Andreia Stanger, lotada na SR/AC, está realizando uma pesquisa sobre as operações policiais da Polícia Federal com o intuito de descobrir pontos passíveis de melhorias. A pesquisa utiliza a técnica Delphi para coleta de informações e é parte da tese de doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas pela UFSC desenvolvida por Andreia. Esse questionário é apenas uma primeira coleta de informações e deverá ser respondido até 5 de março. Posteriormente, haverá outras rodadas de pesquisa mais específicas e com número reduzido de questões para aprofundar o entendimento sobre o assunto. As informações pessoais compõem exclusivamente dados estatísticos e não serão divulgadas em hipótese alguma. Caso queira participar das próximas pesquisas favor entrar em contato pelo e-mail [andrea.acs@dpf.gov.br](mailto:andrea.acs@dpf.gov.br) ou [andrea.stanger@gmail.com](mailto:andrea.stanger@gmail.com) e deixar nome, e-mail e telefone.' The article also includes a 'Contato' section for Andreia Cristiane Stanger, PCF - Doutoranda em Engenharia de Produção e Sistemas - UFSC, with a redacted phone number. A 'Conteúdo relacionado' section lists 'Questionario Operações da PF'. On the left, there is a navigation menu with categories like 'Institucional', 'Legislação', and 'Regimento Interno'.

Figura 23. Publicação da nota na intranet central da Polícia Federal

Além da divulgação na intranet também foram enviadas mensagens para as listas de discussões que existem em cada uma das categorias de policiais, como por exemplo, as listas de peritos criminais federais e listas de delegados. A nota solicitava, de maneira voluntária, que os policiais contribuíssem, preenchendo o questionário em anexo, com sugestões de melhoria quanto às operações da Polícia Federal. O questionário, contendo 30 questões, bem como sua respectiva chamada de contribuição encontra-se no Apêndice A.

Como viés da pesquisa deve-se compreender que houve a participação apenas de servidores voluntários e que desejavam colaborar quanto a melhoria nos procedimentos relacionados às operações policiais. Neste ínterim, pode-se derivar que havia servidores conhecedores do assunto em tela, mas que optaram por não participar, assim como outros que não se sentiram compelidos em auxiliar por motivos diversos.

Responderam voluntariamente ao questionário 92 servidores da Polícia Federal, sendo que 10 do sexo feminino (10,87% das respostas) e 81 do sexo masculino, correspondente a 88,04% das respostas. A média de idade das mulheres ficou em torno de 40,2 anos e dos homens 35 anos para os 53% dos respondentes que preencheram este dado. A Figura 24, a seguir, mostra a distribuição da quantidade de questionários recebidos, por faixa etária, onde se percebe um predomínio de servidores com menos de 40 anos.

### Idade dos entrevistados

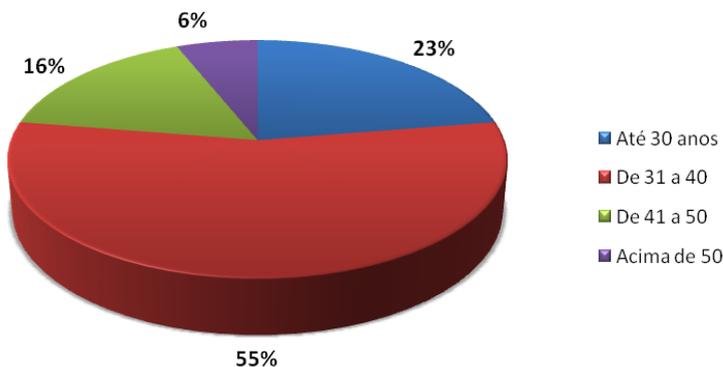


Figura 24. Idade dos entrevistados

Uma das questões inquiria a respeito do ano de entrada (lotação) na Polícia Federal com o objetivo de verificar o tempo de casa dos servidores. Esta pergunta foi respondida por 77,1% dos entrevistados. Desse percentual a média de tempo de trabalho dos respondentes, na instituição, é de 8,8 anos, e mediana de sete anos, havendo servidores com um ano de casa bem como outros com 30 anos de carreira, conforme pode ser visualizado na Figura 25.

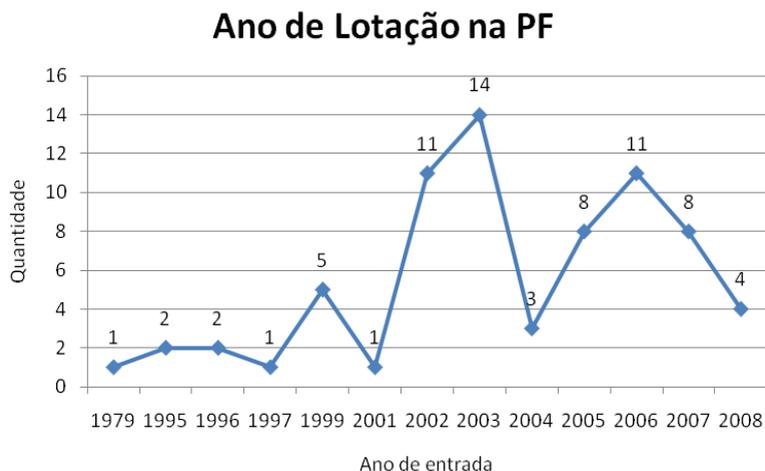


Figura 25. Ano de lotação do servidor na Polícia Federal

Ambos os gráficos, o de faixa etária bem como o de ano de ingresso nos quadros da Polícia Federal demonstram que há um predomínio por policiais jovens e que entraram por meio de concursos públicos realizados na última década.

Com o objetivo de identificar o perfil dos respondentes perguntou-se também quanto ao seu estado civil. Grande parte dos respondentes possui algum tipo de unidade familiar, com 60% dos servidores apresentando situação de casados e 12% com união estável. Os 28% restantes são solteiros (20%), separados (6%) ou divorciados (2%). Estes dados podem ser verificados na Figura 26.

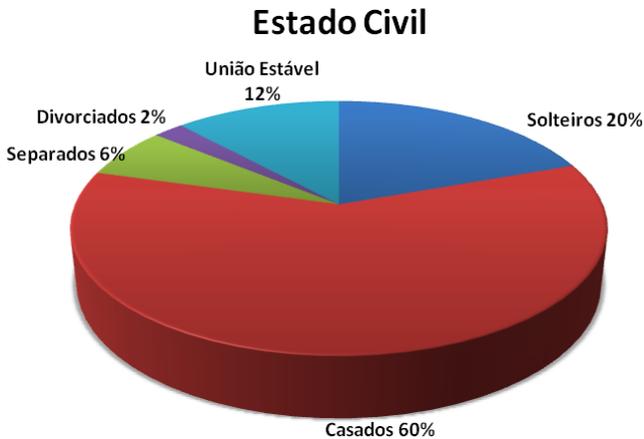


Figura 26. Estado civil dos servidores

Quanto ao nível de escolaridade todos possuem no mínimo graduação em ensino superior, apesar de ter havido nos primeiros concursos a admissão de servidores com nível médio, o que leva a pressupor que mesmo os que entraram nos primeiros concursos e que não possuíam graduação, buscaram esta forma de capacitação. Verificou-se também que houve uma busca por cursos de especialização *lato e stricto sensu* apesar de não haver na estrutura de cargos da Polícia Federal qualquer tipo de diferenciação salarial, ou outros benefícios, derivado do grau de escolaridade dos servidores. O incentivo existente é que há cada 5 anos o servidor pode ausentar-se de suas atividades laborais por três meses para gozar uma licença capacitação.

A Figura 27, a seguir, mostra o nível de escolaridade dos entrevistados distribuídos por gênero. Do total de servidores com o grau de especialistas há um servidor administrativo (3%), dois escrivães de polícia (6%), seis agentes de polícia federal (19%), onze delegados de polícia federal e onze peritos criminais, cada qual representando 35% da amostra. Do total de 12 servidores com o grau de mestre, dez deles eram peritos criminais (83,33%), e o cargos de escrivão de polícia federal (8,33%) e delegado de polícia federal (8,33%) foram representados por um servidor. Quanto aos que possuem o grau de doutor, os três são peritos criminais federais.

## Nível de Escolaridade

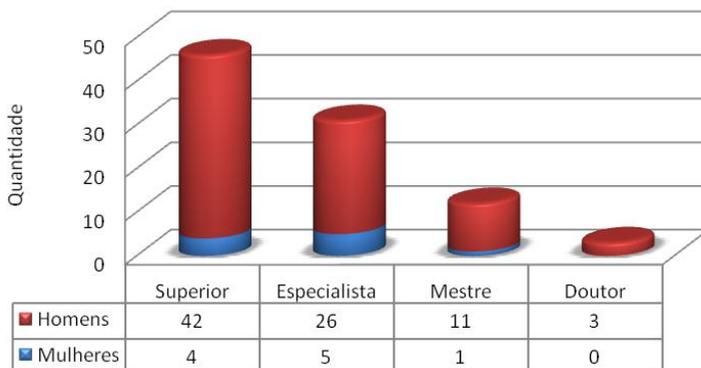


Figura 27. Nível de Escolaridade dos entrevistados

Quanto à área de formação, conforme pode ser visualizado na Figura 28, verifica-se que as áreas são diversificadas, porém com um predomínio na área de Direito, onde 41% dos respondentes possuem esta graduação.

## Área de Formação

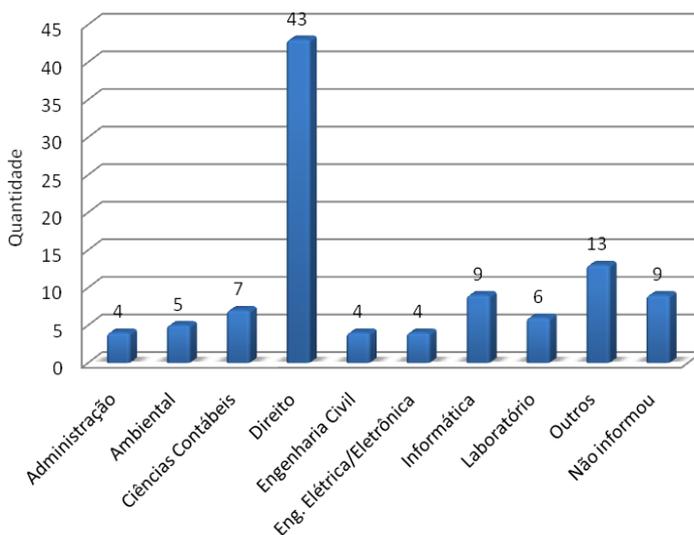


Figura 28. Área de formação dos respondentes

Deve-se observar que 12 respondentes possuem duas graduações. Além dos Delegados que possuem a condição *sine qua non* de ter formação na área de Direito há também quatro escrivães (9,3%), sete agentes de polícia federal (16,3%) e um perito criminal (2,3%) que possuem graduação nesta área.

Na quantidade de graduados na área ambiental estão incluídas as formações em Biologia, Engenharia Agrônômica e Engenharia Florestal. No total de formados em Ciências Contábeis estão incluídos os graduados em Economia e Ciências Econômicas. Quanto à área de informática estão englobados os graduados em Ciência da Computação, Processamento de Dados, Tecnologia da Informação e Informática propriamente dita. A área de laboratório é formada por graduados em farmácia, farmácia bioquímica e química. No item Outros há formação nas áreas de Comunicação, Educação Física, Engenharia Mecânica, Geologia, Serviço Social, Arquitetura, Biomedicina, Jornalismo, Marketing, Pedagogia, Relações Internacionais e Sociologia.

Como é possível observar, o perfil dos respondentes é bastante heterogêneo, seja quanto ao nível de escolaridade ou área de formação.

No tocante aos cargos, praticamente todos contribuíram respondendo aos questionários, com exceção do papiloscopistas de polícia federal (PPF). A Figura 29 a seguir demonstra o percentual de servidores, dispostos por cargo que responderam os questionários:

### Cargo atual dos servidores que responderam à pesquisa

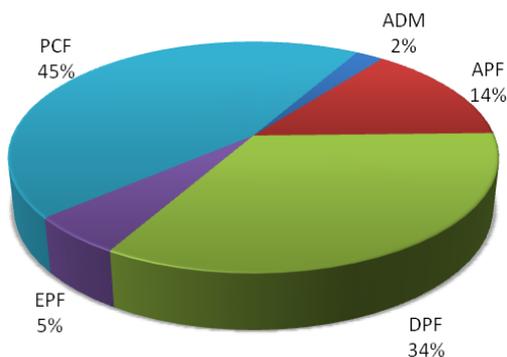


Figura 29. Cargo atual dos entrevistados

Os Peritos Criminais Federais (PCF) foram responsáveis por 45% das respostas recebidas; em segundo lugar os Delegados de Polícia Federal (DPF) com 34%, seguidos dos Agentes de Polícia Federal (APF) com 14%, Escrivães de Polícia Federal (EPF) com 5% e os servidores Administrativos (ADM) com 2% das respostas.

Deste total de entrevistados, 29% dos Delegados já exerceram outros cargos dentro da Polícia Federal: 23% deles atuaram como agentes e 6% como escrivães. Da mesma forma, 12% dos Peritos também exerceram outros cargos, sendo que 10% atuaram como agentes e 2% como escrivães. Esta informação é interessante sob o ponto de vista da experiência em operações policiais haja vista que os papéis desenvolvidos são bastante distintos e uma vez que há compartimentação de informações as visões tornam-se diferentes sob a ótica de cada um dos cargos.

A pesquisa atingiu servidores da Polícia Federal lotados em unidades de 23 estados da federação. Apenas os estados de Alagoas, Amazonas, Maranhão e Pernambuco não participaram da amostra e apenas um dos questionários não havia indicação do estado de lotação do servidor. Os demais estados, agrupados por região, corresponderam às seguintes porcentagens de respostas, demonstradas na Figura 30.

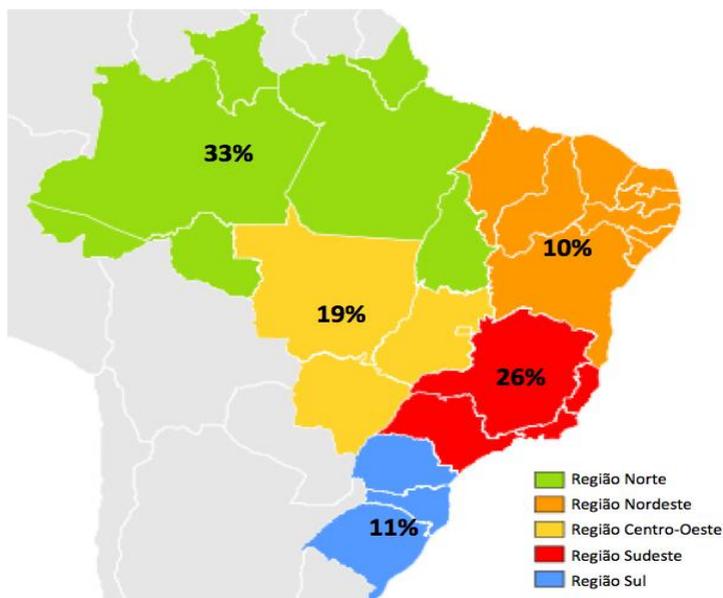


Figura 30. Distribuição espacial dos entrevistados no Território Nacional

O percentual acima refere-se à lotação atual do servidor, entretanto, através da pesquisa foi possível identificar que 35% já trabalharam em uma lotação diferente da atual; 15% já trabalharam em outras duas lotações; 9% já trabalharam em três localidades diferentes e 1% trabalhou em quatro outras localidades além da atual. Ou seja, a partir deste dado foi possível identificar que 60% dos servidores já tiveram experiências em outros estados da federação, desconsiderando o estado atual de lotação, e apenas 40% continuam em sua primeira lotação, como pode ser visualizado na Figura 31.

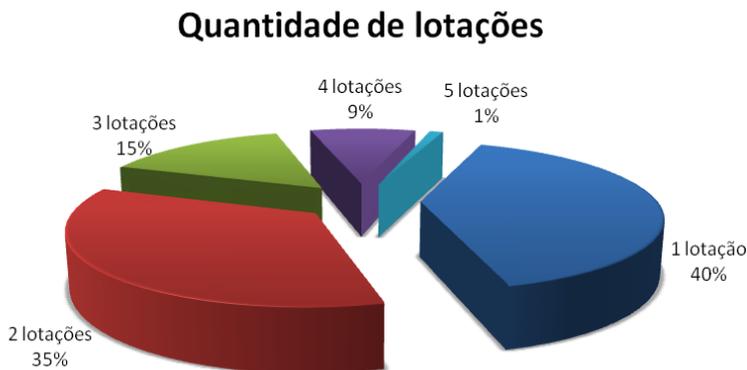


Figura 31. Quantidade de lotações dos entrevistados

Ao concluir o levantamento das informações a respeito dos dados pessoais, verificou-se que há uma grande heterogeneidade quanto ao perfil dos entrevistados. Há servidores com apenas um ano de serviços prestados bem como outros que já têm o tempo máximo de permanência na carreira, ou seja, 30 anos de trabalhos estritamente policiais. Ambos os gêneros estiveram representados, apesar do sexo feminino apresentar um menor número de respostas. Porém, verifica-se que esta diferença também é percebida nos quadros da Polícia Federal onde há 1546 mulheres que correspondem a 13,57% do efetivo. As áreas de formação também são variadas, assim como o grau de instrução que permeia de graduados a doutores.

As respostas não ficaram limitadas aos delegados de polícia federal que geralmente são os responsáveis pelo planejamento operacional, mas atingiu também os demais cargos que puderam contribuir dando visões diferentes sobre as operações policiais. Interessante observar que houve também participação de praticamente todos os estados da federa-

ção e de que 60% dos servidores já estiveram lotados em outros estados ampliando assim sua visão do âmbito das atividades da Polícia Federal. Deve-se ressaltar ainda que é bastante comum, por motivos estratégicos, o envio de policiais de outros estados para participar das operações, o que permite aos servidores conhecer as diferentes realidades e portes das operações policiais.

A segunda parte do questionário tratou especificamente das operações policiais no âmbito da Polícia Federal. Dos 92 questionários recebidos apenas um afirmou não ter participado de operações policiais. E entre aqueles que não sabiam informar, houve o indicativo de que o motivo desta resposta é porque não saberiam contar a quantidade de operações em que teriam participado, porém ela tinha se dado de forma significativa. A participação nas operações realizadas pode ser visualizada na Figura 32.

### Participação em Operações



Figura 32. participação em operações por parte dos entrevistados

A questão seguinte visava identificar como se deu a participação na operação, detalhando o papel desempenhado pelos servidores bem como a quantidade de vezes que atuou em cada um destes papéis. Grande parte dos respondentes preencheu corretamente, destacando o número de vezes que se deram cada tipo de participação, porém outros apenas assinalaram qual foi a forma de sua participação, prejudicando a confirmação, ou não, da pergunta anterior. Desta forma, optou-se por apresentar quais os tipos de participação mais frequentes, e nos casos onde hou-

ve o preenchimento de forma correta foi calculado a média destas participações. Os resultados podem ser visualizados na Figura 33.

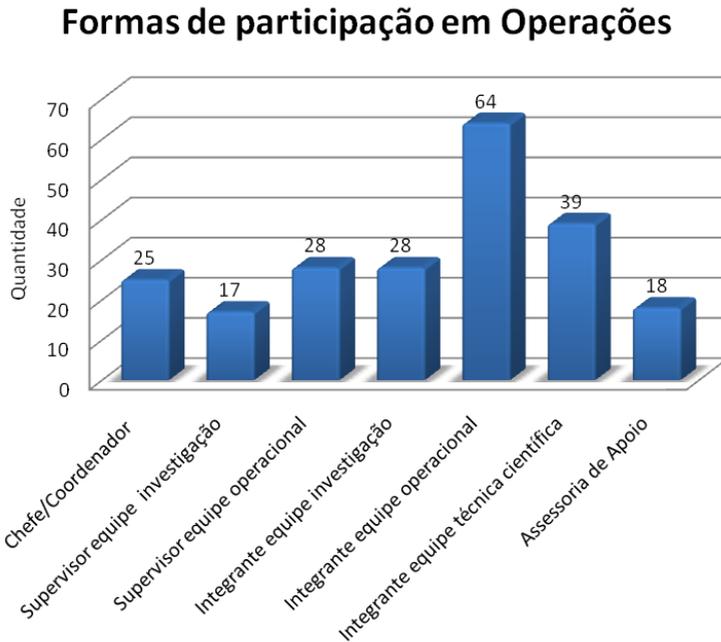


Figura 33. Formas de participação dos entrevistados nas operações policiais

Verifica-se que houve participação dos respondentes em todos os papéis, desde a assessoria de apoio até nas atividades de chefia e coordenação de equipes, com um grande predomínio de participação como integrantes de equipes. Importante ressaltar que é nas atividades de ponta, principalmente nas assessorias e na integração de equipes que se pode verificar se o planejamento operacional pretendido alcançou êxito, bem como identificar pontos passíveis de melhorias.

No que se refere ao treinamento sobre Planejamento Operacional (PO), 74% dos servidores receberam-no, seja em curso específico (12%) sobre o tema ou em curso de formação na Academia Nacional de Polícia – ANP (62%). Apenas 26% não receberam nenhum tipo de treinamento referente a este tema.

Apesar de receber treinamento sobre Planejamento Operacional o Manual de Gestão de Planejamento Operacional é desconhecido por boa parte dos servidores (52,69%). Apenas 22,58% dos servidores conhece-

ram o manual durante o curso realizado. Os demais entrevistados (24,73%) marcaram a alternativa “outro” onde as respostas mais frequentes foram: a) ter conhecido através de algum colega de trabalho ou de palestras, b) por interesse ou decorrente da necessidade de realizar operações; e c) já ouviu falar, porém não o conhece. A quantidade de respostas obtidas para cada uma das alternativas, estratificadas por cargo, podem ser visualizadas na Figura 34.

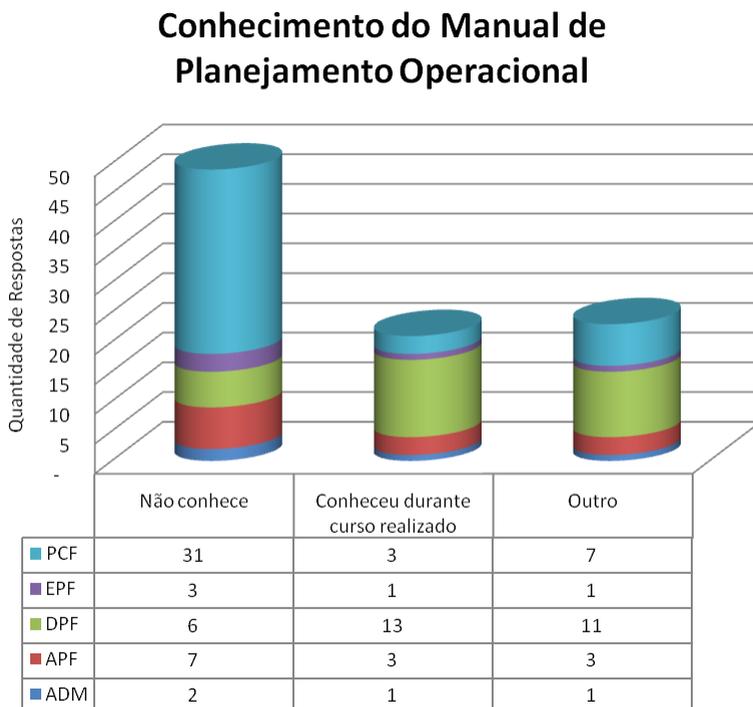


Figura 34. Quantidade de respondentes que conhecem ou não o Manual de Gestão de Planejamento Operacional

Verifica-se que, com exceção dos delegados que conheceram o manual de planejamento operacional de maneira formal, através de curso realizado (59%) ou de outras formas (46%), todos os demais cargos possuem pouco ou nenhum conhecimento deste documento, apesar de já terem participado de diversas operações.

A questão seguinte do questionário visava descobrir a opinião dos entrevistados quanto ao Planejamento Operacional que é utilizado atu-

almente no âmbito da Polícia Federal. Para esta questão havia quatro alternativas, como pode ser visualizado na Figura 35 a seguir, que demonstra as respostas estratificadas por cargos.

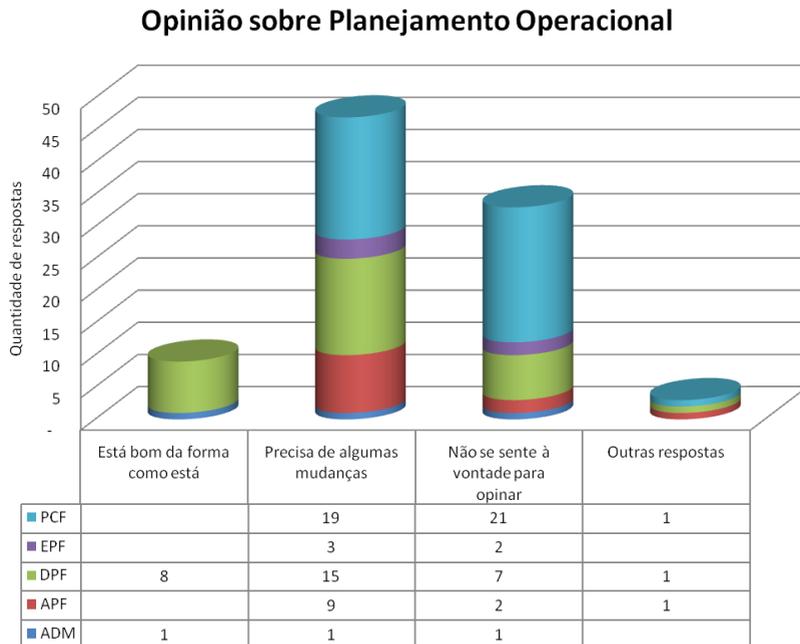


Figura 35. Opinião sobre Planejamento Operacional

A primeira alternativa primava pela concordância em manter o planejamento como está não sendo necessárias mudanças. Esta alternativa foi assinalada por apenas 9,78% dos entrevistados. Em segundo lugar houve a marcação da alternativa em que o respondente não se sente à vontade para opinar, obtendo 35,87% das respostas. A alternativa que obteve maior número de consenso foi a de que são necessárias algumas mudanças, com 51,09% das respostas. Apenas 3,26% responderam outras possibilidades.

Com base nas respostas obtidas para esta pergunta, várias sugestões foram encaminhadas. Das 9 respostas obtidas para se manter como está, houve uma observação do entrevistado M1<sup>5</sup> (DPF, 34 anos) dizen-

<sup>5</sup> Será adotada a letra M para respondente do sexo Masculino e F para Feminino, acrescido de numeral indicativo de ordem. Após, é apresentado o cargo do respondente (ADM – Adminis-

do que “cabe o debate sobre eventuais melhorias”. No tocante à alternativa que englobava outras respostas, houve uma que considerava as operações bem realizadas, outra que apontava pontos falhos, corroborando com a necessidade de mudanças e uma terceira que apontava que existem casos de operações bem planejadas e outras não. Quanto àqueles que assinalaram não se sentir à vontade de opinar houve acréscimo de dois comentários: um que há muitas falhas e que precisaria melhorar muito e outro que diz que o material é de boa qualidade, porém como “todo processo deve ser constantemente aperfeiçoado” (M2, DPF).

A resposta que obteve maior número de respostas foi a de que são necessárias mudanças. Aqui várias observações interessantes foram acrescentadas e devido à riqueza de conteúdo serão objetos de um relatório a ser encaminhado à Direção Geral haja vista que algumas delas tratam de assuntos sensíveis e que não poderiam ser expostos nesta tese. Todavia, foram identificadas palavras-chave nas respostas e as mesmas agrupadas de acordo com a semelhança de idéias, quais sejam:

- Deslocamento: o deslocamento dos policiais que participam das missões precisa ser planejado para ocorrer com antecedência para evitar desgaste físico e mental que podem pôr em risco a sua vida e dos demais.
- Gestão do conhecimento e dos recursos: necessidade de mudanças quanto a gestão do conhecimento e dos recursos humanos, materiais e financeiros.
- Sigilo: necessidade de mudanças quanto à questão do sigilo, compartimentação da informação, segurança das operações e comunicação.
- Integração: necessidade de integração entre as equipes de investigação e técnico-científica. Integração entre a gestão administrativa e o planejamento operacional. Maior integração entre a equipe.
- Comunicação: necessidade de comunicação mais eficaz entre base e as equipes.
- *Briefing*: necessidade de organizar de forma adequada o *briefing* para que todos tenham conhecimento do que se espera da operação e dos procedimentos de busca.
- Padronização: necessidade de padronização de rotinas investigativas e operacionais. Evitar situações de improviso.

- Treinamento: necessidade de treinamento e atualização para todos os policiais quanto ao planejamento operacional, principalmente junto aos coordenadores da operação; necessidade de treinamento de simulação de operações, necessidade de conhecimento do Manual de Planejamento Operacional.
- Coleta de materiais: necessidade de coleta do material probatório durante as diligências de busca e apreensão com vistas a se adequar à cadeia de custódia.
- Logística: necessidade de planejamento rigoroso quanto à logística, principalmente em operações com grande número de efetivo.
- Pós-operação: necessidade de planejar sobre a manutenção dos recursos humanos e materiais que sejam capazes de possibilitar a conclusão no menor espaço de tempo. Necessidade de análise de material apreendido.

Os assuntos aqui elencados foram aqueles que apareceram na maioria das respostas dos respondentes. Muitos deles abordaram várias destas respostas que aqui foram reunidas de acordo com o tema por uma questão didática.

Interessante observar que vários pontos que deram origem à problemática desta tese também foram abordados pelos respondentes, destacando, principalmente as questões de cansaço e deslocamento por grandes distâncias gerando *stress*, os problemas de comunicação, a importância da logística para que todos os recursos materiais e humanos estejam disponíveis na hora de necessidade, a importância da padronização de ações básicas, a gestão eficiente do conhecimento e dos recursos que estão dispersos geograficamente em todo território nacional para que possam atender às demandas específicas na área onde está ocorrendo a operação policial.

A pergunta seguinte questionava qual das fases da operação o entrevistado considerava como sendo a mais crítica. As respostas obtidas podem ser visualizadas na Figura 36.

## Criticidade das fases da operação



Figura 36. Fases da operação e sua criticidade

Verifica-se que a fase de planejamento é considerada pelos entrevistados como a mais crítica, obtendo 41% das opiniões, seguida pela fase de deflagração (31%) e por fim a pós-operação com 28%. A fase de planejamento foi justificada como sendo mais crítica haja vista que dela dependem o sucesso das demais, segundo M3 (PCF, 30 anos) “o planejamento é a alma de qualquer coisa. No planejamento identificam-se problemas, planejam-se alternativas, coloca-se em seqüência a fase de deflagração e determina como será a pós-operação. Sem o planejamento as chances de uma operação dar errado crescem exponencialmente.” Também corrobora M4 (DPF, 32 anos) “O planejamento é decisivo para o sucesso da operação. É o cérebro de tudo. Levantamento dos alvos, locais, viaturas, apoio, pessoal, logística, etc. Tudo deve ser minuciosa e previamente pensado para dar certo”.

Os que consideraram a etapa de deflagração como crítica apontaram principalmente o fato de que é neste momento que estão os maiores riscos e perigo para o policial, como cita F1 (EPF) “no sentido de que a abordagem sempre é um momento que oferece maior perigo para os integrantes da equipe”. Outro ponto interessante abordado por M5 (EPF) é que na fase de planejamento e pós-operação elas são desenvolvidas por um grupo, ou autoridade policial, que está a par da investigação e que por isso mesmo estaria sob controle, não sofrendo tanto a interferência externa e sujeito a imprevistos como ocorre na fase de deflagra-

ção. Outra questão abordada refere-se que é nesta fase que “fatos inusitados podem ocorrer e que precisa de uma boa coordenação para a realização dos ajustes que por ventura se apresentem” (F2, PCF, 40 anos).

Quanto a terceira fase, de pós-operação, apontada por 28% dos entrevistados, esta fase é crítica porque geralmente volta-se uma maior atenção às fases de planejamento e deflagração. Entretanto é nesta fase que se tem o maior volume de trabalho e a dificuldade em se manter servidores dedicados exclusivamente, conforme cita M6 (DPF, 53 anos) “Esta fase embora pareça o encerramento é quando mais demanda atenção e acompanhamento, pois sobra para o responsável e a equipe que trabalhou nas investigações e no planejamento o encargo de analisar a imensa quantidade de documentos e materiais apreendidos, visando demonstrar as diversas conexões entre fatos e pessoas.” Um fator preponderante nesta fase que a torna crítica é a questão dos prazos, como aponta M7 (APF, 47 anos):

Fase que exige extrema qualificação na execução das análises finais dos materiais apreendidos e perícias científicas, indispensáveis à confecção do relatório final do inquérito policial. Em contraponto se verifica uma extrema exigüidade dos prazos processuais, sobretudo com a existência de investigados cautelarmente presos. Da perfeita execução desta fase depende todo o sucesso do trabalho investigativo, podendo redundar em denúncia bem consubstanciada por provas criminais robustas, e futura condenação dos réus.

A pergunta seguinte abordava se o entrevistado, quando da participação de operações, detectou pontos que poderiam estar sujeitos a melhorias. Houve 72 sugestões para as fases de planejamento e de deflagração e 70 sugestões para a fase de pós-operação. Estes pontos foram compilados, na forma de tópicos, considerando as incidências mais significativas e demonstrados no Quadro 6.

Fases	Sugestões de melhorias
Planejamento	Dimensionamento de recursos Objetividade na definição de linha de investigação Delimitação do objeto da operação Perfil e qualificação do efetivo das equipes Inclusão de perito na equipe de investigação Endereços atualizados dos alvos Planejar deslocamentos e acomodações para os policiais

Fases	Sugestões de melhorias
	Maior planejamento quanto ao fator tempo Aumentar o efetivo na fase de planejamento Fazer projeção de cenários Dar atenção à questão de viaturas e comunicação Levantamento apurado de informações Apoio de autoridades policiais com experiência Maior utilização de componentes visuais (croquis, mapas, etc.) Prever a participação da assessoria de imprensa Maior preocupação com a segurança dos policiais
Deflagração	Orientação quanto à coleta de provas Objetividade na apreensão de materiais Apoio logístico na base Cumprimento dos horários definidos Evitar situações que gerem cansaço desnecessário Previsão de equipes que possam servir de suporte às demais Informações compartilhadas entre os componentes da equipe Participação de peritos em busca e apreensão Padronização de procedimentos entre as equipes Necessidade <i>briefing</i> completo e elucidativo Importância do <i>debriefing</i> Planejar alimentação e hospedagem para a equipe Comunicação mais eficaz
Pós-operação	Análise do material apreendido Aumentar o número do efetivo nesta fase Planejar local, material e logística para esta fase Planejar a cadeia de custódia Utilização de embalagens adequadas Agilizar o processo de análise do material Instituir o <i>debriefing</i> obrigatório com sessão de lições aprendidas

Quadro 6: Sugestões de melhorias para as fases do planejamento operacional

A questão seguinte abordava qual era considerada pelo respondente como a melhor operação que ele participou. As respostas foram variadas, porém algumas das grandes operações realizadas foram citadas como as operações Furacão, Arco de Fogo, Carrossel, Houdini, Dominó entre outras citadas em menor número. Interessante, entretanto, observar, os motivos que levaram os participantes a escolher estas respostas. Os motivos mais frequentes foram os seguintes:

- Planejamento e investigação com a participação de diferentes cargos;
- Planejamento bastante detalhado;

- Quantitativo do efetivo, materiais e recursos adequados ao porte da operação;
- Fichas de alvos completas e bem organizadas;
- Bom planejamento logístico;
- Preocupação com o suporte aos policiais que participaram quanto a alojamento, alimentação, contatos da coordenação entre outros;
- Todos os mandados cumpridos de acordo com o planejado realizando todas as prisões e apreensões;
- Comunicação entre equipes e a base eficiente.

Ao observar estes motivos e os pontos de melhoria anteriormente elencados verifica-se que uma operação é considerada como positiva se resolver problemas principalmente nas fases de planejamento, seguida da fase de deflagração.

Outra questão abordava se houve a participação em *briefing* e *debriefing*. O *briefing* é uma reunião inicial, geralmente realizada no espaço de tempo que antecede a deflagração da operação, fornecendo informações para as equipes de quais os objetivos da operação, quem são os alvos e demais procedimentos de condução e execução. O *debriefing*, por sua vez, é uma reunião realizada ao final da deflagração para obter *feedback* da operação. Quando perguntados sobre se houve *briefing* e *debriefing* nas operações, as respostas obtidas foram as que estão exibidas na Figura 37.

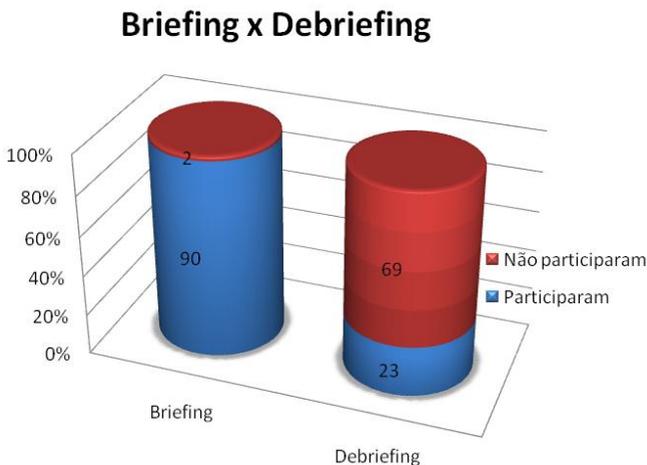


Figura 37. Participação em *briefing* e *debriefing*

Dos 92 questionários recebidos, 97,8% das respostas apontam que houve *briefing* antes da deflagração da operação e apenas 25% participaram de *debriefing*. Muitos questionários receberam comentários sobre esta pergunta onde apesar de não ser usual as reuniões de *debriefing* muitos entrevistados acreditam ser importante. Segundo o agente M8 (APF, 43 anos) os *debriefings* são raros apesar de ser “de vital importância como aprendizado para a solução de problemas semelhantes em futuras operações, ele cria o que podemos chamar de memória histórica das operações e aprendemos mais com os erros que com os acertos!”.

A questão de número 22 perguntava se o entrevistado achava viável a padronização de procedimentos. Das respostas obtidas 91,2% acreditam ser totalmente viável a padronização dos procedimentos, e apenas 8,8% responderam não, sendo que um dos entrevistados respondeu às duas alternativas. Entre os pontos principais abordados na parte descritiva da questão estão os seguintes pontos:

- A padronização evita disparidade de métodos e permite que os policiais se familiarizem com os procedimentos;
- A padronização de procedimentos básicos é possível, mas não deve engessar;
- É comum a padronização em instituições com fins militares e de segurança.

A questão 23 perguntava se a existência de um *check list* ajudaria nas operações policiais. Das respostas obtidas, 96,7% responderam que sim e apenas 3,3% responderam não. Entre os comentários sobre o *check list* houve uma grande incidência de respostas coincidentes entre as quais as seguintes:

- Possibilitar conferir se os procedimentos básicos foram adotados;
- Evitar esquecimentos e imprevistos;
- Ajudar a manter o foco e não fugir do escopo;
- Aperfeiçoar o planejamento a partir de *check list* anteriores;
- Permitir padronização das condutas;
- Permitir a concentração em outros pontos mais essenciais da operação já que o *check list* cuida de coisas rotineiras;
- O *check list* deve ser dinâmico e a cada nova operação deve ser revisado.

A questão 24 perguntava se o entrevistado entendia uma operação como única. Dos 92 entrevistados, 70,2% responderam positivamente e

29,8% responderam não. Nestes percentuais estão incluídos 4 entrevistados que responderam ambas as opções.

A pergunta seguinte solicitava que o respondente identificasse em uma operação quais das seguintes fases se fazem presentes: inicialização, planejamento, controle e monitoramento, execução e encerramento. Era facultado ao entrevistado responder quantas alternativas quisesse. As respostas, estratificadas por cargo, apontaram a situação apresentada na Figura 38.

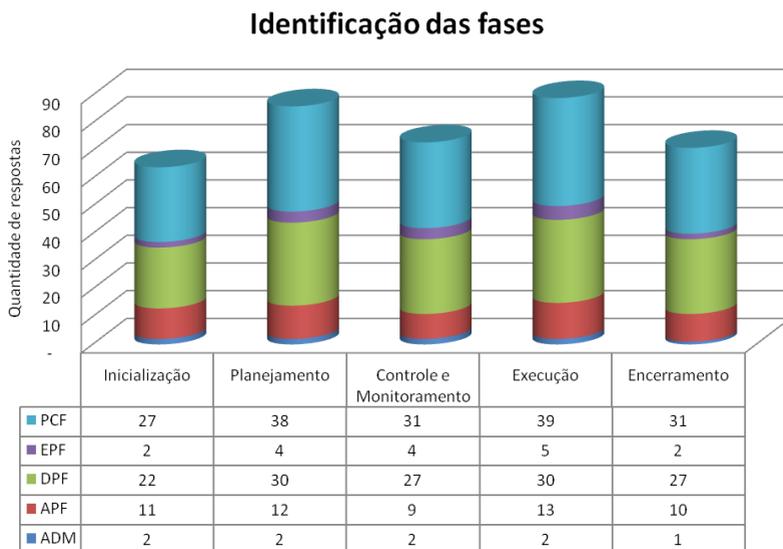


Figura 38. Identificação de fases de uma operação

As fases com maior índice de identificação foram a de execução com 96,7% das respostas, seguido da fase de planejamento com 93,5%, em terceiro a fase de controle e monitoramento com 79,3%, encerramento com 77,2% e inicialização com 69,6%. Verifica-se que apesar de todas estas fases estarem presentes em uma operação, a parte mais visível, inclusive para o público interno, continua sendo a fase de execução com a maioria quase absoluta das respostas.

O objetivo desta questão era verificar se estas fases, presentes nas boas práticas de gerenciamento de projetos, também eram percebidas nas operações policiais, o que foi comprovado através das respostas dos servidores de todos os cargos.

A questão 26 abordava se o entrevistado conseguia identificar em uma operação uma seqüência clara e lógica de eventos, onde 87% responderam afirmativamente e 13% que não conseguiam identificar quais eram estes eventos. Esta questão tinha como objetivo ver se o conceito de projeto enquanto uma seqüência clara e lógica de eventos encontrava correspondente nas operações policiais, corroborando com a hipótese inicial que uma operação assemelha-se a um projeto.

A questão seguinte apresentava as áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos e solicitava que o entrevistado apontasse quais eram as três áreas consideradas por eles como as mais importantes em uma operação policial. As respostas obtidas estão apresentadas na Figura 39.

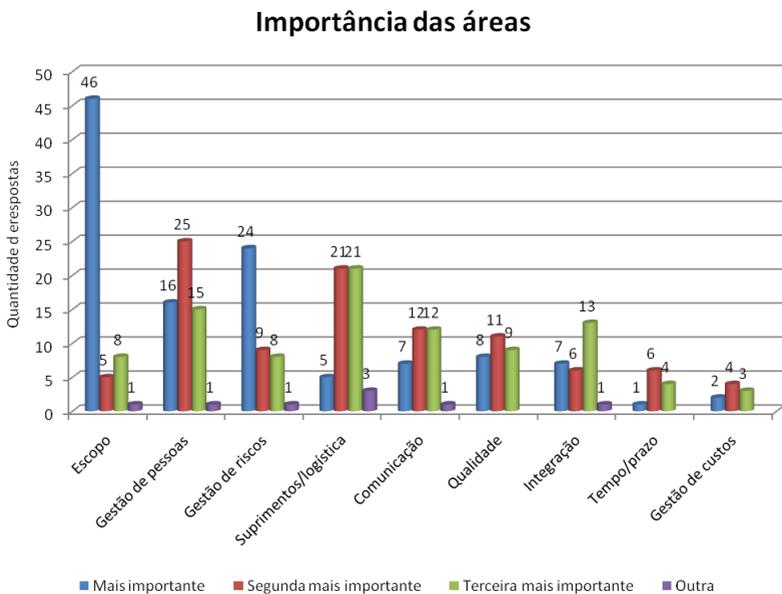


Figura 39. Importância das áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos

A partir das respostas obtidas foram atribuídos pesos a cada tipo de resposta, do mais importante ao menos importante, obtendo-se uma média ponderada, onde a ordem de prioridade atribuída pelos respondentes foi a seguinte: escopo, gestão de pessoas, gestão de riscos, suprimentos/logística, comunicação, qualidade, integração, tempo e gestão de custos.

A pergunta 28 questionava se o respondente tinha algum tipo de conhecimento sobre gerenciamento de projetos, obtendo-se como maioria das respostas a ausência de conhecimento sobre o assunto, obtido a partir da soma dos percentuais de “não tem conhecimento” e “nunca ouviu falar”. Apenas 21% têm conhecimento sobre gerenciamento de projetos e 18% já fizeram cursos na área, como pode ser visualizado na Figura 40, que demonstra estes dados, estratificados por cargos.

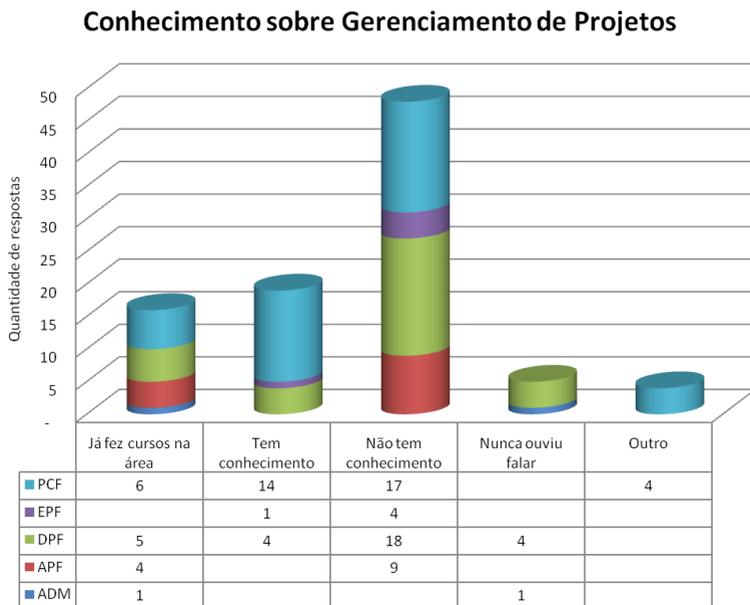


Figura 40. Conhecimento sobre Gerenciamento de Projetos

Verifica-se, que, apesar de anteriormente muitos dos respondentes vislumbrarem na operação policial características de projeto e de terem experiência como participantes nas diversas fases e, em diferentes papéis, não concebem que seu próprio conhecimento faça juz ao que imaginam como “conhecimento sobre gerenciamento de projetos”. Presume-se que entendam que este conhecimento deveria ser algo formal e não empírico.

A última pergunta do questionário verificava se o entrevistado conhecia algum software voltado ao gerenciamento de projetos. A maioria dos entrevistados (67%) desconhece qualquer tipo de software nesta área; 25% conhecem o software Microsoft Project, sendo que deste

total, 70% são representados por peritos criminais; em segundo lugar, o software que é conhecido pelos respondentes, com 6%, é o Dot Project; e 2% conhecem outros softwares, como pode ser visualizado na Figura 41, onde as respostas foram estratificadas por cargos.

### Conhecimento de Softwares de Gerenciamento de Projetos

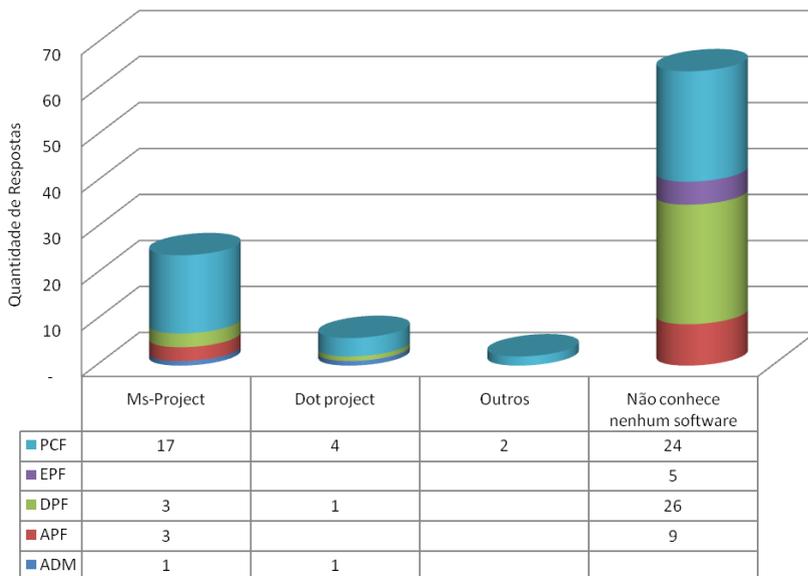


Figura 41. Conhecimento sobre Gerenciamento de Projetos

A 2ª rodada foi encaminhada para 77 (setenta e sete) entrevistados que haviam demonstrado interesse em continuar participando da pesquisa na etapa anterior. Deste total, retornaram 49 (quarenta e nove) questionários, ou seja, 61% dos entrevistados, sendo que a resposta de um deles foi enviada no corpo do email e perdeu a formatação de tabela impedindo a análise de concordância ou discordância referente a cada um dos tópicos. Os dados obtidos nesta fase estão apresentados a seguir.

As afirmações que constavam nesta segunda rodada foram elaboradas a partir das observações feitas pelos próprios entrevistados na etapa anterior, com algumas pequenas modificações. Também foram acrescentadas algumas questões para controle e verificação das respostas.

Em cada uma das tabelas apresentadas a seguir está assinalado o percentual de concordância e discordância quanto à afirmação. Houve em alguns questionários abstenções de respostas, as quais foram acrescidas na última coluna da tabela com a denominação “não respondeu”. Nas tabelas foram destacadas as respostas obtidas e que apresentaram percentual igual ou superior a 60% (sessenta) as quais foram consideradas como um indicativo de maioria, ou seja, uma tendência ao consenso entre os participantes.

A Tabela 3 a seguir apresenta os resultados obtidos a partir da percepção dos entrevistados a respeito das fases de uma operação (planejamento, deflagração e pós-operação) quanto a sua criticidade.

**Tabela 3: Percepção sobre as fases de uma operação**

<b>Afirmação</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não respondeu</b>
Se a etapa de planejamento for bem realizada acarretará em maior probabilidade de sucesso nas demais	100,0%		
O foco principal da fase de planejamento é como se dará a deflagração	49,0%	49,0%	2,0%
A fase de planejamento minimiza erros	100,0%		
A fase de planejamento é a mais importante, embora somente ela possa não ser responsável pelo sucesso da operação	91,8%	8,2%	
Na fase de planejamento é necessário atentar-se para muitos detalhes	95,9%	4,1%	
Na fase de planejamento deve-se preocupar-se também com o pós-operação	98,0%	2,0%	
A etapa de deflagração é o momento de maior risco para o policial	89,8%	10,2%	
A etapa de deflagração é a que tem mais probabilidade de ocorrer imprevistos	93,9%	6,1%	
Na etapa de deflagração é onde ocorre o maior nível de stress	79,6%	18,4%	2,0%
Erros ocorridos na fase de deflagração dificilmente poderão ser corrigidos	57,1%	42,9%	
A compartimentação de informações pode gerar problemas na deflagração	57,1%	42,9%	
Na etapa de deflagração é necessário tomar decisões rapidamente	95,9%	4,1%	

<b>Afirmação</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não respondeu</b>
A etapa de planejamento e de pós-operação o coordenador tem maior controle do que na etapa de deflagração	85,7%	14,3%	
A fase pós-operação tem menor importância em relação às demais	10,2%	89,8%	
Faltam apoio e recursos humanos na fase de pós-operação	85,7%	14,3%	
O prazo exíguo é um dos problemas da fase pós-operação	67,3%	32,7%	
Não há a devida atenção com a fase de pós-operação	89,8%	10,2%	
O maior problema da fase pós-operação é a análise do material apreendido	91,8%	8,2%	
A fase de planejamento, sob o ponto de vista da coordenação, é a mais crítica de todas	36,7%	63,3%	
A fase de deflagração, sob o ponto de vista da coordenação, é a mais crítica de todas	55,1%	44,9%	
A fase pós-operação, sob o ponto de vista da coordenação, é a mais crítica de todas	6,1%	93,9%	
Todas as fases são críticas	75,5%	24,5%	
Nenhuma das fases é crítica		95,9%	4,1%

Verifica-se que a fase de planejamento tem importância fundamental, pois o sucesso das demais depende de uma elaboração adequada, eficiente, minimizando erros nas demais. É nesta fase que se deve preocupar com os detalhes das fases seguintes, incluída a fase de pós-operação.

Quanto a fase de deflagração, é nesta etapa que estão presentes os maiores riscos e o maior nível de stress, além da possibilidade de ocorrer imprevistos e que exigem a tomada de decisão de forma rápida.

A fase de pós-operação apresenta alguns problemas, como a questão de falta de apoio, falta de recursos humanos, prazos exíguos para sua condução e análise do material apreendido, o que é ocasionado, principalmente, pela falta de atenção dispensada a esta fase.

Há um indicativo de que todas as fases são críticas e de que há a necessidade de dar a atenção devida a cada uma delas. Não houve consenso em apontar uma ou outra fase como sendo a mais crítica de todas.

Verificou-se que em poucas questões apresentadas não se obteve o consenso, sendo que naquelas onde não foi sinalizada como havendo consenso os índices eram maiores do que 55% e apesar de não estarem sinalizadas na tabela também demonstram a maioria das respostas, e consequentemente, uma tendência ao consenso. Porém, através de questões de confirmação conseguiu-se nesta segunda rodada apresentar os pontos principais de cada uma das fases da operação, não havendo predominância de uma em detrimento de outra quanto à sua criticidade.

A Tabela 4 a seguir apresenta as percepções dos entrevistados sobre o *Briefing* e *Debriefing*.

**Tabela 4: Percepção sobre *Briefing* e *Debriefing***

Afirmção	Concordo	Discordo	Não respondeu
Sempre há <i>briefing</i> na etapa de deflagração da operação	85,7%	14,3%	
Algumas vezes não teve <i>briefing</i> na deflagração da operação	16,3%	83,7%	
Todos da equipe devem participar do <i>briefing</i>	85,7%	14,3%	
Não é necessário que toda a equipe participe do <i>briefing</i> , bastam os chefes	6,1%	93,9%	
O <i>briefing</i> deve expor de forma clara e objetiva o que deve ser realizado	100,0%		
O <i>debriefing</i> é uma ferramenta de aprendizado para a equipe	98,0%		2,0%
Nem todas as operações possuem <i>debriefing</i>	95,9%	4,1%	
A maioria das operações não realiza <i>debriefing</i>	85,7%	14,3%	
Participei de poucos <i>debriefing</i>	53,1%	44,9%	2,0%
Nunca participei de <i>debriefing</i>	46,9%	53,1%	
O <i>debriefing</i> não ocorre devido à dispersão do efetivo	65,3%	28,6%	6,1%
É importante que o <i>debriefing</i> vire um hábito nas operações	95,9%	2,0%	2,0%
Acho importante ocorrer o <i>debriefing</i>	95,9%	2,0%	2,0%

Afirmção	Concordo	Discordo	Não respondeu
Não é necessário que toda a equipe participe do <i>debriefing</i> , bastam os chefes	14,3%	79,6%	6,1%
Todos devem participar do <i>debriefing</i>	79,6%	18,4%	2,0%

O *briefing* é considerado um procedimento fundamental e deve apresentar de forma clara e objetiva o que deve ser realizado pelas equipes. Há o consenso de que todos da equipe devem participar da equipe e não apenas os chefes de equipe.

O que se verifica é que, na grande maioria das operações, há o *briefing*, porém o mesmo não ocorre com o *debriefing*, ou seja, apesar de haver algumas ocorrências destas reuniões no fim da operação não se dão na mesma frequência que as que ocorrem ao iniciar. Um dos pontos que ocasionam a falta de *debriefing* é a dispersão do efetivo após a de-flagração. Os entrevistados concordam também que o *debriefing* deveria tornar-se um hábito e ser realizado com todos os participantes da operação, os quais atribuíram-lhe uma grande importância como ferramenta de aprendizado.

As duas afirmações onde não houve a sinalização do consenso eram questões para confirmação, porém, mesmo assim o resultado esperado era que houvesse uma tendência acima de 50% o que é possível vislumbrar na tabela.

A Tabela 5, a seguir, apresenta a percepção dos entrevistados quanto à padronização de procedimentos.

**Tabela 5: Percepção sobre padronização de procedimentos**

Afirmção	Concordo	Discordo	Não respondeu
O manual de operações é uma forma de padronização	95,9%		4,1%
É possível padronizar grande parte dos procedimentos básicos, mas algumas ocorrências específicas ficam a cargo da adequação dos responsáveis pelo planejamento	98,0%	2,0%	
A padronização de procedimentos ajuda na medida em que as operações se repetem e os policiais familiarizam-se com os procedimentos.	100,0%		

<b>Afirmação</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não respondeu</b>
A padronização, ainda que não seja completa, dá mais segurança aos membros das equipes operacionais.	100,0%		
A padronização deveria ser focada na equipe de planejamento, pois consequentemente a deflagração tenderia a também ficar uniforme.	71,4%	28,6%	
As etapas a serem planejadas são as mesmas na grande maioria das operações	91,8%	8,2%	
As organizações militares adotam a padronização de condutas e servem de parâmetros.	77,6%	22,4%	
O excesso de padronização pode engessar e dificultar na hora da tomada de decisões em situações não previstas	49,0%	51,0%	
Padronizar não deve ser sinônimo de “engessar” a operação	100,0%		
As linhas de base da condução de operação podem ser descritas e padronizadas	100,0%		
Com pequenas exceções devido a diferenças regionais e pontos específicos da investigação, a padronização é necessária.	95,9%	4,1%	
É possível padronizar procedimentos desde que sejam gerais, como cuidados a tomar, formas de abordagem, formas de condução de presos, debriefing etc.	98,0%	2,0%	
É preciso existir padrão e profissionalização na condução de operações, sendo que os casos específicos deverão ser tratados como exceção à regra e, portanto, lhes deverá ser dispensado tratamento especial.	91,8%	8,2%	
Embora cada operação possua suas peculiaridades, alguns procedimentos sempre se repetem. Portanto, pode haver a padronização.	100,0%		

Afirmção	Concordo	Discordo	Não respondeu
Muito embora cada investigação tenha suas características peculiares, a padronização dos procedimentos oferece qualidade e, sobretudo, segurança na sua execução. Tal fator não impede eventuais improvisações necessárias para cada caso específico.	98,0%	2,0%	
Já nota-se que algumas técnicas operacionais são padronizadas, no entanto, nem todos os participantes das operações as conhecem.	93,9%	6,1%	
Muitos dos procedimentos que devem ser adotados são repetitivos e podem muito bem receberem uma padronização.	100,0%		
Deve-se adotar modelos de boas práticas de execução	100,0%		
Por mais que as operações versem sobre materiais diferentes, o início, meio e fim, incluindo o planejamento e pós deflagração são similares	77,6%	22,4%	
Sempre que possível os procedimentos devem ser padronizados, para evitar equívocos ou tratamento desigual para situações iguais	100,0%		
Uma normatização mais detalhada, pois os problemas ocorrem nos detalhes	59,2%	40,8%	
É possível padronizar os procedimentos para a condução de operações	100,0%		

Verifica-se que há um consenso quanto a necessidade de padronização dos procedimentos, sendo o manual de planejamento operacional uma destas ferramentas. A padronização, entretanto, não se estende a todas as situações, deixando aos responsáveis a flexibilidade de adequá-los de acordo com a necessidade. Uma das vantagens da padronização é dar maior segurança aos membros das equipes bem como deixá-los mais familiarizados com os procedimentos a serem utilizados.

Neste sentido, a padronização permite o planejamento de etapas que são comuns à grande maioria de operações, através da descrição das atividades, uso de boas práticas, respeitando as particularidades sem, entretanto, engessá-las.

Nesta tabela apenas duas afirmações não foram sinalizadas como consenso, porém uma delas esteve muito próxima do percentual desejado (59,2%) e outra questão pôde ser corroborada através de outras afirmações.

A Tabela 6 a seguir, apresenta a percepção dos entrevistados quanto o uso de *check list*.

**Tabela 6: Percepção sobre *check list***

Afirmção	Concordo	Discordo	Não respondeu
A lista de verificação possibilita conferir se todos os procedimentos básicos foram adotados.	95,9%	4,1%	
As atividades a serem desempenhadas no planejamento de ações dessa natureza não podem ser reduzidas a “receitas de bolo”.	59,2%	40,8%	
O <i>check list</i> é um instrumento do planejamento, porém o planejamento não se resume a isso.	98,0%	2,0%	
<i>Check list</i> é sempre positivo. Aperfeiçoa o planejamento com base em experiências anteriores.	98,0%	2,0%	
O <i>check list</i> evitaria o imprevisto.	81,6%	18,4%	
Desobriga o policial de lembrar das coisas básicas que devem ser providenciadas.	59,2%	40,8%	
O <i>check list</i> deve fazer parte do manual, mais completo que uma lista.	93,9%	4,1%	2,0%
Diminui a possibilidade de falhas	100,0%		
É difícil lembrar-se de tudo, principalmente quando o tempo é curto ou se está sob tensão.	95,9%	4,1%	
Devido ao grande número de ações que devem ser executadas, um lista evitaria que alguma fosse esquecida.	95,9%	4,1%	
O <i>check list</i> é essencial para que tudo que foi previsto como indispensável pelo coordenador seja atendido pelos executores da operação, direciona as condutas dos executores ao foco pretendido na investigação, diminui a margem de discricionariedade e padroniza as	98,0%	2,0%	

Afirmação	Concordo	Discordo	Não respondeu
condutas.			
É comum haver <i>check list</i> no planejamento das operações.	26,5%	69,4%	4,1%
Somente para os planejadores não se esquecerem de pontos sensíveis.	4,1%	95,9%	
O <i>check list</i> não deve ser restrito a planejadores, devendo estar disponível para todos	91,8%	8,2%	
Cada membro da equipe deve ter o seu próprio <i>check list</i>	51,0%	49,0%	
Todos devem ter conhecimento do <i>check list</i>	93,9%	6,1%	
O <i>check list</i> pode ser usados em todas as etapas da operação	93,9%	6,1%	
O <i>check list</i> deve ser revisado constantemente	100,0%		
Um <i>check list</i> pode ajudar na operação	100,0%		
O importante é que o <i>check list</i> seja elaborado de maneira geral mas com possibilidades de alteração para cada operação em particular.	98,0%	2,0%	
Uma operação envolve a participação de diversas pessoas, uso de materiais e equipamentos que seriam mais bem aproveitados através da conferência por um <i>check list</i> .	93,9%	4,1%	2,0%

O *Check List* é visto pela maioria dos entrevistados como uma boa ferramenta de planejamento que evita o improvisado, facilitando a conferência de procedimentos básicos, diminuindo a possibilidade de falhas e esquecimentos haja vista que em momentos de pressão ocasionados pelo pouca disponibilidade de tempo ou mesmo pela tensão presente nas operações.

Deve-se observar que, segundo os entrevistados, um *check list* pode ajudar de formar significativa a condução de uma operação em todas as suas fases, contendo quesitos gerais e estando disponível para todos os componentes e não apenas para os planejadores da operação.

Apesar de ser uma ferramenta bastante aceita pelos entrevistados e de apresentar vários pontos positivos percebe-se que não é usada com

bastante freqüência, ou pelo menos, caso seja utilizada, não está sendo percebida por eles.

Nesta tabela apenas três afirmativas não demonstraram consenso apesar de duas delas estarem muito próximas do índice desejado (59,2%). A outra é uma questão de gestão particular a respeito do *check list* e era justamente uma questão de controle acrescentada entre as afirmativas elaboradas pelos próprios respondentes.

A Tabela 7 a seguir apresenta a percepção dos entrevistados quando aos questionamentos acerca das operações a partir dos conceitos de projetos.

**Tabela 7: Percepção sobre a unicidade da operação**

Afirmação	Concordo	Discordo	Não respondeu
Cada operação é única, porém todas possuem inúmeros pontos em comum, sendo que o aprendizado de uma ajuda a evitar o cometimento de erros em outra.	100,0%		
Cada investigação tem as suas particularidades	93,9%	2,0%	2,0%
Uma operação é única, mas cheia de procedimentos padrão	98,0%	2,0%	
Cada operação possui suas especificidades	95,9%		4,1%
Mesmo que uma operação trate do mesmo tema que outra, ela sempre será única pelo fato de que as variáveis serão diferentes	93,9%	4,1%	2,0%
É única porque cada operação tem objetivos diferentes	75,5%	24,5%	

Percebe-se que mesmo que os entrevistados, em sua grande maioria, tenham apontado na primeira fase das entrevistas não ter conhecimento sobre gerenciamento de projetos, reconhecem aqui, que os conceitos aplicados a gerenciamento de projetos também se aplicam às operações de inteligência policial.

Apesar das operações serem produtos únicos, os procedimentos utilizados em sua condução podem ser padronizados, como é possível verificar nas respostas obtidas.

Nesta tabela todas as afirmativas encontraram consenso entre os respondentes, obtendo índices altos, próximos a 100%.

A última questão da segunda fase solicitava que o entrevistado classificasse, atribuindo valores de 1 a 9, às nove áreas que podem ser identificadas em um projeto, sendo atribuído 1 para a mais importante e 9 para a menos importante.

Dos 48 (quarenta e oito) questionários válidos, foram desconsiderados dois, haja vista que em ambos não foram classificados com estes valores, mas atribuídos apenas valores de 1 a 3 em um e no outro de 1 a 5.

Para obter a classificação das áreas, a partir da mais para a menos importante, foi realizada a somatória dos pontos atribuídos. A partir desta soma, os resultados foram ordenados, sendo que a área considerada mais importante possui a menor soma e o a menos importante a maior soma, como pode ser visualizado na Figura 42 a seguir.

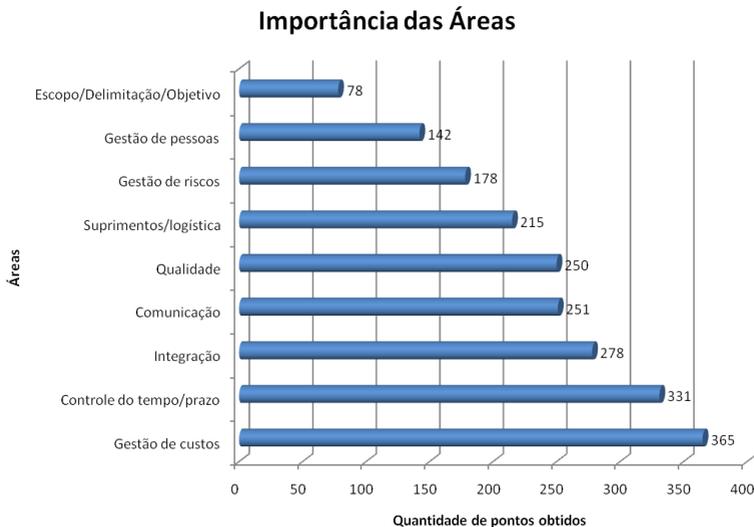


Figura 42. Percepção da importância das áreas de projetos

Assim como na primeira fase da pesquisa, as três principais áreas apontadas pelos entrevistados mantiveram-se as mesmas, ou seja, gerenciamento de escopo, pessoas e riscos. Interessante observar, entretanto, que ao contrário do que acontece no cenário corporativo, conforme explanação a seguir, em que pesquisas apontam a gestão do tempo e dos custos como principais, o mesmo não ocorreu neste ambiente, sendo estas duas áreas apontadas como as menos importantes.

Pesquisas realizadas no cenário corporativo, como a realizada pelo PMI Brasileiro, ocorrem desde o ano de 2003, intitulada de Estudo de *benchmarking* em Gerenciamento de Projetos conduzida pelos *Chapters* Brasileiros do PMI, abrangendo vários segmentos da cadeia produtiva nacional que utilizam o gerenciamento de projetos no Brasil. Em sua última versão, com dados levantados em 2008, contribuíram para o estudo 373 empresas de oito setores diferentes, cobrindo quatro regiões e nove estados. (ESTUDOS DE... 2008)

Uma das questões abordadas pelo estudo trata dos aspectos que são considerados na metodologia de gerenciamento de projetos. A Tabela 8, a seguir, apresenta a posição de cada uma das áreas de gerenciamento de projetos segundo os seus entrevistados. Deve-se observar que em alguns casos a pontuação recebida por duas áreas foram as mesmas e, portanto, ambas ocupam a mesma posição quanto à sua importância.

**Tabela 8: Aspectos considerados na metodologia de Gerenciamento de Projetos**

Área de Conhecimento	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Prazo</b>	<b>1°</b>	<b>1°</b>	<b>1°</b>	<b>1°</b>	<b>1°</b>	<b>1°</b>
<b>Escopo</b>	<b>2°</b>	<b>2°</b>	<b>2°</b>	<b>2°</b>	<b>1°</b>	<b>2°</b>
<b>Custo</b>	<b>3°</b>	<b>3°</b>	<b>3°</b>	<b>3°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>
Comunicação	8°	7°	8°	5°	<b>3°</b>	6°
Qualidade	4°	4°	5°	6°	4°	5°
Recursos Humanos	5°	4°	4°	7°	5°	7°
Riscos	7°	6°	9°	4°	5°	4°
Integração		8°	7°	8°	6°	8°
Aquisições	6°	5°	6°	9°	7°	9°

Fonte: Adaptado de Estudos de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos (2003; 2004; 2005; 2006; 2007; 2008)

Verifica-se que as áreas de Prazo, Escopo e Custo ocupam sempre as três primeiras posições, posição esta, atribuída por seus entrevistados devido à importância que acreditam que elas tenham no contexto geral de gerenciamento de projetos. Estas áreas também estão relacionadas quando se questiona a respeito dos problemas, como pode ser visualizado na Tabela 9 a seguir.

**Tabela 9: Problemas frequentes nos projetos da organização**

<b>Problemas</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Não cumprimento dos prazos	72%	66%	72%	45%	66%	62%
Problemas de comunicação	43%	61%	71%	36%	64%	58%
Mudança de escopo constante	69%	64%	69%	33%	63%	59%
Escopo não definido adequadamente		54%			60%	53%
Recursos humanos insuficientes		60%	62%	38%	51%	45%
Riscos não avaliados corretamente		59%	63%	41%	48%	47%
Não cumprimento do orçamento	46%	53%		36%	42%	42%
Mudanças de prioridade constantes		57%		33%	37%	35%
Estimativas incorretas ou sem fundamento		40%	66%	37%	32%	31%
Falta de definição de responsabilidades				42%	29%	23%
Problemas com fornecedores		41%		46%	27%	30%
Retrabalho em função da falta de qualidade	72%			38%	26%	19%
Falta de competência para gerenciar projetos		36%		38%	22%	17%
Falta de uma ferramenta de apoio				50%	18%	16%
Falta de uma metodologia de apoio				46%	16%	16%
Falta de apoio da alta administração		23%		18%	11%	14%
Falta de conhecimento técnico				55%	8%	6%

Fonte: Adaptado de Estudos de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos (2003; 2004; 2005; 2006; 2007; 2008)

Da mesma forma que na tabela anterior, nesta também se verifica que os percentuais mais altos de problemas também estão relacionados, principalmente, com as áreas de tempo e escopo, seguidos de percentuais significativos relacionados aos problemas de comunicação, recursos humanos, riscos e orçamento.

## 6.6 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Este capítulo apresentou a metodologia da pesquisa por meio dos seus pressupostos filosóficos, classificando-a como qualitativa baseada no interpretativismo, ou seja, para compreender a realidade apresentada foi necessária a construção do seu significado que se deu a partir da linguagem e significados compartilhados pelos entrevistados. Para tanto, a partir de um estudo exploratório, foi realizado um estudo de caso no tocante às operações de inteligência da Polícia Federal.

O processo de pesquisa se deu a partir do modelo adaptado de Carroll (2006) onde a partir da teoria, neste caso da teoria de gerenciamento de projetos, elaborou-se o problema da pesquisa, seguido das etapas de desenho da pesquisa, coleta e análise de dados e, por fim, das conclusões, fundamentando a metodologia de gerenciamento de projetos para operações policiais.

O capítulo apresentou também a estrutura teórica da pesquisa baseada nos conceitos de gerenciamento de projetos, inteligência policial, planejamento operacional e nos próprios fundamentos da Polícia Federal. São apresentados os principais autores, bases de pesquisa, periódicos e demais materiais utilizados como fonte de consulta.

Apresentou-se também os aspectos metodológicos da pesquisa por meio do design da pesquisa disposta em três macro-etapas, quais sejam: base teórica, base teórico-empírica e estudo de caso, as quais foram detalhadas em suas sub-fases.

Durante a coleta de dados, prevista para ser realizada na etapa de pesquisa teórico-empírica obteve-se resultados significativos dos respondentes, onde foi utilizada a técnica Delphi objetivando obter o consenso a respeito das questões norteadoras. Optou-se por realizar uma primeira rodada bastante ampla, onde foram abordadas diversas questões objetivando diminuir o número de rodadas haja vista a necessidade de realizar esta etapa de forma célere, além de evitar um problema bastante comum da técnica que é a de fazer com o elevado número de rodadas torne o respondente menos tolerante em dar respostas condizentes.

A partir da obtenção dos resultados da primeira rodada foi elaborado um novo questionário que, além de apresentar os resultados obtidos anteriormente, foi utilizado para verificar a percepção dos respondentes para questões que haviam gerado respostas conflitantes naquela etapa. Este segundo questionário aproveitou grande parte das idéias geradas pelos próprios respondentes na sua elaboração além de serem acrescidas algumas afirmativas contendo situações de controle.

Concluídas as duas rodadas da aplicação da Técnica Delphi, verificou-se que as respostas apontadas tenderam ao consenso nos principais pontos elencados e considerados como importantes para a realização desta pesquisa. Desta forma, esta fase foi encerrada com a aplicação do segundo questionário e com o envio destes resultados aos participantes.



## 7 METODOLOGIA BASEADA EM PROJETOS

A etapa anterior, obtida com os dados, opiniões e percepções dos entrevistados demonstra que há, na aplicação de uma metodologia de gerenciamento de projetos, uma possível solução para vários problemas que perpassam na condução de operações de inteligência policial. A justificativa para a criação de uma metodologia para este fim fundamenta-se na percepção que os principais envolvidos no processo têm das operações policiais bem como na aplicação das áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos a este contexto.

Este capítulo apresenta então, os fundamentos básicos que foram utilizados para a criação da metodologia, a contribuição que a gestão de projetos pode dar à área de operações policiais, a elaboração da metodologia propriamente dita e a estratégia de implantação.

No tocante aos fundamentos básicos são traçados os comparativos entre os projetos e as operações de inteligência policial, mostrando as suas áreas de interseções. Para cada conceito, definição, pressuposto de gerenciamento de projetos os mesmos são explicitados no contexto das operações policiais, além de sua aplicação em termos práticos.

Em seguida são apresentadas as contribuições que a metodologia baseada em gerenciamento de projetos pode dar à Polícia Federal através de sua aplicação na área de inteligência policial.

### 7.1 FUNDAMENTOS BÁSICOS

Para se pensar as Operações Policiais em forma de projeto é necessário, antes de qualquer coisa, confrontar se uma operação possui semelhanças com a própria definição de um projeto.

Segundo Vargas (2003, p. 8), o conceito de projeto é: “um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo e recursos envolvidos com qualidade”. Ao se comparar esta definição com uma Operação Policial verifica-se que:

- **Empreendimento não repetitivo:** uma operação, por mais que trate de assunto já abordado em outras, como tráfico de drogas, contrabando, descaminho, por exemplo, só ocorre uma vez, pois o produto ou serviço gerado é diferente. Mesmo que ela possua uma continuação, como já ocorreu em operações como a Carrossel I e II, de combate a pornografia infantil na rede mundial de computadores, são *continuum* de tempos diferentes, alvos diferentes, apesar de aparentemente o objetivo macro ser o mesmo.
- **Seqüência clara e lógica de eventos:** uma operação possui início, meio e fim, e para que seja executada é necessário seguir uma série de procedimentos ordenados de forma lógica. Em uma operação há uma fase de investigação, uma fase ostensiva que contempla a própria deflagração da operação e uma fase de conclusão da investigação, fases estas amplamente conhecidas e divulgadas por meio do Manual de Gestão de Planejamento Operacional. Internamente a cada um destes eventos há outras etapas que devem ser executadas de forma ordenada.
- **Objetivo claro e definido:** uma operação só tem sentido se houver um objetivo a ser atingido. É o objetivo que orienta as ações da operação, e precisa ter foco, ser realista e considerar os recursos disponíveis para concretizá-lo. Para todos os envolvidos, seja no processo investigatório ou de execução, é necessário que este objetivo seja bastante claro e definido, de forma a ser um indicador de sucesso caso o mesmo seja atingido. Um exemplo de objetivo de operações policiais é a desarticulação de organizações criminosas.
- **Conduzidos por pessoas:** um projeto só é possível se for conduzido por pessoas. Da mesma forma ocorre nas operações policiais onde há diversas pessoas envolvidas tendo cada uma delas o seu papel a desempenhar, seja como chefe ou membro da equipe. A alocação de pessoas em operações presume que há responsabilidades envolvidas em cada um dos papéis. O sucesso da operação só pode ser obtido se todos souberem da importância do seu papel no contexto geral.
- **Parâmetros predefinidos de tempo:** uma operação tem um prazo de planejamento e execução. Há um momento certo para o seu planejamento bem como para a sua deflagração. Cita-se como exemplo a importância do fator tempo para a de-

flagração de uma operação que ocorre simultaneamente em vários estados da federação. É necessário um perfeito sincronismo para que todas as ações ocorram ao mesmo tempo e não prejudiquem o objetivo da operação devido a algum vazamento de informação que propicie ao alvo fugir, por exemplo. Deve-se considerar que num país de dimensões continentais e com diferentes fusos horários como no caso do Brasil, este sincronismo faz-se extremamente necessário para que não ocorram problemas.

- **Custos:** uma operação policial envolve um grande contingente de pessoas e recursos, e, conseqüentemente custos estão envolvidos. É necessário o planejamento de pagamento de diárias, deslocamento e alimentação do efetivo, abastecimento de viaturas, e até mesmo a despesa relativa à necessidade de um chaveiro, por exemplo, para abrir uma porta e/ou fechadura de um local onde será efetuada uma busca e que não estejam presentes os alvos ou os portadores da chave.
- **Recursos:** os recursos materiais e tecnológicos necessários para a execução de uma operação são muitos e se faz necessário um amplo planejamento para a sua efetiva utilização. Cita-se o exemplo da necessidade de envio de viaturas, aeronaves, embarcações de uma localidade para outra onde será deflagrada uma operação. Na programação dos recursos envolvidos é necessário estimar o uso de pastas, papel, clips até mesmo o uso de aeronaves. Todos os detalhes devem ser devida e previamente planejados e executados, envolvendo um grande planejamento logístico.
- **Qualidade:** uma operação busca atingir os objetivos a que se propõe e neste caso a qualidade refere-se aos processos envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer a estes objetivos. Se uma operação tem como objetivo desarticular uma organização criminosa envolvida com tráfico de entorpecentes, faz-se mister não apenas fazer a apreensão da droga, mas também comprovar a ligação existente entre os seus componentes e coletar provas que comprovem a existência de uma organização criminosa. Uma operação deve primar pela qualidade das provas colhidas para que não haja contestação posterior. Deve-se ressaltar que as operações policiais deflagradas pela Polícia Federal somente ocorrem quando há indícios fortes e apenas quando se tem certeza de que a operação con-

seguirá atingir o seu objetivo. Enquanto houver incertezas ou possibilidades de insucesso a operação não é deflagrada.

Ainda no que concerne a projetos é necessário ter definido de forma clara o escopo da operação, que pode se referir a delimitações geográficas, objetivos ou mesmo até onde vai a competência institucional para se debruçar sobre determinado assunto. Da mesma forma, faz-se necessário definir o não-escopo, ou seja, o que não será realizado, evitando desta forma criar falsas expectativas ou mesmo atender algo que não compete àquela operação.

Outros pontos que merecem reflexão acerca de projetos é a questão da incerteza, da interdisciplinaridade e da complexidade. A incerteza é inerente aos projetos e também às operações policiais. Por mais bem executado que seja o planejamento, sempre há um grau de incerteza que pode trazer resultados diferentes dos objetivos pretendidos haja vista que o número de variáveis tende a ser muito extenso e sujeito a oscilações advindas do meio ambiente onde está inserido. Quanto à interdisciplinaridade, a gestão de uma operação policial, assim como os projetos, requer uma gama de conhecimento considerável, que vai dos conhecimentos das leis propriamente ditas à questões administrativas como planejamento, controle, estatística, logística, tecnologia da informação, gestão de pessoas, custos entre outros. No que concerne à complexidade, uma operação policial apresenta um grande número de variáveis a serem administradas, que independem do tamanho da operação. Ou seja, uma operação em apenas uma localidade e, contendo apenas um alvo, pode apresentar complexidade igual, ou até mesmo superior, a uma operação que envolve diferentes cidades e com grande número de alvos.

A gestão de projetos deve, segundo o PMBoK, considerar os processos que ocorrem em um ciclo de vida do projeto com vistas à organização do trabalho. Estes processos são os de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Estes processos se sobrepõem no decorrer do tempo, conforme visto na Figura 43.

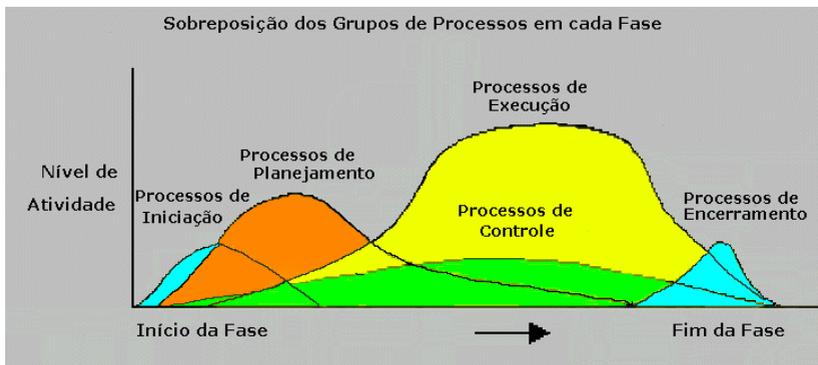


Figura 43. Sobreposição dos processos de gestão de projetos

Fonte: TCU (2006, p. 18)

Apesar do Manual de Gestão de Planejamento Operacional considerar apenas três fases (investigação, ostensiva e de conclusão), ao se considerar uma operação policial como projeto é necessário introduzir estes cinco processos com vistas a melhorar a gestão da operação como um todo.

Da mesma forma, as áreas de conhecimento abordadas na gestão de projetos devem ser identificadas em uma operação policial. Isto se faz necessário para que se possa detalhar de forma específica e, ao mesmo tempo, integrá-las com as demais áreas. Baseando-se nas nove áreas de conhecimento propostas pelo PMBoK, sua implementação na área policial pode ser feita de forma direta, com algumas poucas adaptações (XAVIER *et al.*, 2005; TCU, 2006):

- **Gerência de integração:** uma operação policial envolve diversas atividades e ações específicas que precisam ser coordenadas de forma bastante consistente. Cabe à gerência de integração do projeto dar as condições para que os processos estejam sincronizados e coordenados da forma correta. Esta integração é essencial para o sucesso de uma operação haja vista que devido à compartimentação das informações, que é inerente à atividade policial, faz com que não se tenha a exata noção do todo. Cabe então ao gerente do projeto, ou neste caso, ao coordenador ou equipe de coordenação da operação, ter a visão completa da situação e gerenciar para que todas as áreas e processos estejam integrados de forma eficiente.
- **Gerência do escopo:** esta gerência preocupa-se em verificar que a operação inclua todas as atividades e procedimentos

necessários, e somente o necessário, para que possa concluí-la de forma bem sucedida.

- **Gerência do tempo:** visa gerir as atividades previstas na operação policial com vistas a assegurar que sejam implementadas no prazo correto. Cabe à gerência do tempo determinar a duração, o tempo previsto para iniciar e finalizar cada uma das atividades, a ordem em que as mesmas devem ocorrer bem como o possível impacto que o atraso de uma atividade pode causar em todo o projeto.
- **Gerência do custo:** tem como objetivo gerenciar os processos envolvidos no planejamento, estimativa, orçamento e controle de custos para que a operação termine dentro do orçamento previsto.
- **Gerência da qualidade:** objetiva garantir que a operação policial estará em conformidade com os objetivos para os quais foi planejada e executada.
- **Gerência de recursos humanos:** nesta gerência estão todos os processos necessários que possibilitem o uso mais efetivo dos recursos humanos, envolvendo todas as pessoas participantes da operação: membros da equipe, coordenadores, direção, clientes, fornecedores entre outros.
- **Gerência de comunicações:** é a gerência responsável pelos processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada.
- **Gerência de riscos:** esta gerência preocupa-se com a gestão dos processos relativos ao gerenciamento das ameaças e oportunidades em um projeto. As atividades de identificação, análise e respostas aos riscos devem ser previstas, buscando maximizar os eventos positivos e minimizar as conseqüências de eventos negativos em uma operação policial.
- **Gerência de aquisições:** cabe a esta gerência tratar dos processos de destinação de recursos que tanto podem ser adquiridos externamente à organização, quanto realocados internamente entre as unidades da Polícia Federal. Os contratos também devem ser geridos por esta gerência bem como pela logística que permitirá que as operações sejam realizadas.

Deve-se observar que, apesar destas denominações serem utilizadas no âmbito do gerenciamento de projetos, faz-se necessário, adaptações referentes à linguagem haja vista haver na polícia alguns conceitos

sedimentados como ocorre em relação a esta última área apresentada. Ou seja, usar o termo gerência de aquisições pode gerar confusões conceituais. Entretanto, o termo “logística” é bastante utilizado e conhecido de todos os servidores da Polícia Federal. Cabe, inclusive, aos departamentos e setores de logística da Polícia Federal a aquisição e movimentações de recursos, condizente com os propósitos da área de gerência de aquisições.

## 7.2 CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS

Corroborando com o TCU (2006, p. 27) “a prática de gestão de projetos aliada ao planejamento estratégico produz resultados expressivos para a sobrevivência e melhoria do desempenho das organizações, sejam elas públicas ou privadas”. Assim, o uso do gerenciamento de projetos pode trazer inúmeros benefícios à Polícia Federal haja vista que consolida novas práticas de gestão, permite a melhor utilização dos recursos e do potencial dos servidores. Tendo como base os tópicos elencados como benefícios da gestão de projetos naquela instituição e, considerada as devidas proporções e natureza das atividades, muitas delas podem ser aplicadas à realidade da Polícia Federal:

- **Transparência:** ao se documentar, por meio de registro padronizado, todos os procedimentos realizados em uma operação policial, desde sua fase investigativa até o seu encerramento, consegue-se dar a uma organização policial maior transparência quanto às atividades desenvolvidas. Estando documentadas as operações, conseguir-se-á obter análises de desempenho quanto a prazos, custos, pessoal, recursos, e também no que tange a qualidade esperada.
- **Aprendizado:** ao usar a gestão de projetos em operações policiais haverá o registro e documentação de todas as fases e, com o passar do tempo, criar-se-á uma base histórica de conhecimentos. Esta base poderá ser usada por coordenadores quando do planejamento de operações policiais semelhantes às já realizadas.
- **Tempestividade:** a necessidade de realizar as ações dentro do prazo estando sujeito a várias intempéries faz com que a gestão de projetos possa ser mais bem aplicada nas operações policiais haja vista que permitirá que medidas corretivas se-

jam adotadas a tempo, bem como permitir a recuperação de eventuais danos. Como a área policial é sujeita a muitos riscos, a gestão de projetos propiciará um incremento da tempestividade nas ações, facilitando o processo gerencial, sem prejudicar a flexibilidade e criatividade necessárias a consecução das atividades.

- **Controle gerencial:** a gestão de projetos permite que o tomador de decisão possa aumentar o seu controle gerencial, oferecendo mecanismos de acompanhamento. No caso das operações é extremamente importante que se tenha a visão do todo ao mesmo tempo em que possa ser possível obter dados mais detalhados sobre responsáveis, possíveis riscos, necessidades de recursos entre outros. Com isso é possível aos *stakeholders* obter uma visão mais holística, permitindo-lhe tomar decisões proativas além de facilitar o gerenciamento das operações.
- **Otimização de recursos:** diferentes operações ocorrendo ao mesmo tempo em diversas localidades exigem um planejamento detalhado do uso dos recursos de qualquer instituição policial. A gestão de projetos permite coordenar o uso destes recursos, oferecendo ferramentas que permitem otimizar a alocação de pessoas, equipamentos e outros materiais que sejam necessários.
- **Autonomia e responsabilidade:** as equipes envolvidas em uma operação são temporárias, criadas para tornar o trabalho mais eficiente e, geralmente, com a estrutura mínima necessária que lhe permita planejar e executar as atividades, preservando pelo princípio da economicidade. Estas equipes, mantidas enquanto a operação estiver em andamento, precisam ter autonomia ao mesmo tempo em que tem que assumir as responsabilidades inerentes. A gestão de projetos, ao permitir este tipo de arranjo concede às equipes esta autonomia ao passo que lhe atribui responsabilidades.

Outros benefícios poderão ser encontrados a partir do momento que as operações policiais comecem a ser geridas sob a forma de projetos como: antecipar situações, agilizar as decisões, desenvolver novas técnicas, entre outras que serão detectadas pelos próprios participantes.

## 7.3 METODOLOGIA PROPOSTA PARA OPERAÇÕES POLICIAIS

Após leitura das boas práticas de gerenciamento de projetos, verificou-se que a utilização de determinadas ações permite ganhos consideráveis. Entre elas pode-se citar o uso de um escritório de projeto o qual permite ganhos significativos haja vista que permite abrigar o *know how* sobre projetos de uma organização, permitindo uma padronização e que pode ser repassado a todos os profissionais da instituição.

A posição do escritório de projetos na estrutura hierárquica também é fundamental para que consiga alcançar resultados significativos. Para tanto, muitas vezes o escritório de projetos é comparado a um quartel general. O apoio da alta direção também é de fundamental importância para ser respeitado dentro da estrutura.

O uso de uma metodologia também é fator de sucesso para a implantação do gerenciamento de projetos numa organização. Adotar uma determinada metodologia faz com que os ganhos sejam alcançados em menor tempo, pois se consegue padronizar os procedimentos e a curva de aprendizado tende a ter crescimento exponencial uma vez que passadas as etapas iniciais a evolução é bastante significativa.

Outro ponto importante é que geralmente o gerenciamento de projetos está associado ao uso de ferramentas informatizadas que lhe permitem maior controle e agilidade quanto às decisões.

Assim, considerando que uma instituição partiria de um ponto onde não há a utilização de gerenciamento de projetos, partindo para outro nível de iniciação, considerou-se que para que se possa implementar de forma eficiente uma metodologia de gestão de projetos aplicada às operações policiais são necessárias estas duas premissas básicas: um escritório de projeto (PMO – *Project Management Office*) e a metodologia propriamente dita.

Posteriormente, a partir do *know how* acumulado é possível avançar quanto ao nível de maturidade de gerenciamento de projetos e introduzir novas premissas, como, por exemplo, o uso de ferramentas informatizadas.

### 7.3.1 Escritório de Projetos

No que tange ao escritório de projetos (*Project Management Office* – PMO), verifica-se que esta é uma estratégia adotada pelas organi-

zações que entendem o gerenciamento de projetos como fator crítico de sucesso. Segundo o PMI (2008) um escritório de projetos é um corpo ou entidade organizacional a quem são atribuídas responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos que estejam sob o seu domínio. Estas responsabilidades do PMO podem ir do fornecimento de funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser o responsável direto pelo gerenciamento de um projeto.

Um PMO pode ser responsável também por programas de treinamento e de mudança organizacional que objetivem melhorar as práticas de gerenciamento de projetos. Entre os benefícios esperados com a implantação de um PMO podem ser citados: a melhoria geral no desempenho dos projetos; redução no tempo, custos e riscos do projeto; aumento da qualidade; melhoria na comunicação; maior controle dos resultados obtidos por meio de relatórios mais consistentes e principalmente o fornecimento de uma metodologia padrão a ser seguida por todos na organização.

Ao PMO, que poderia ficar na sede central da Polícia Federal, em Brasília, caberia fornecer aos gerentes de projetos espalhados nos mais diferentes estados da federação o suporte necessário para a elaboração e execução de projetos diversos, entre eles operações policiais baseadas em projetos. Entende-se que um PMO atuaria como *staff* e poderia não apenas atender às operações policiais baseadas em projetos, mas estrategicamente, a todas as diretorias, superintendências e demais setores que necessitassem trabalhar com projetos.

Este suporte poderia se dar da seguinte forma:

- Fornecimento de softwares e ferramentas de gerenciamento de projetos;
- Treinamento e *mentoring*;
- Disponibilização de recursos humanos e suporte ao gerente de projetos;
- Metodologia, processos e *templates*;
- Suporte administrativo ao projeto;
- Acesso a base de conhecimento e
- Visão geral dos projetos.

Ao PMO caberia ter a *expertise* necessária para que as operações policiais possam ser desenvolvidas utilizando-se os preceitos do gerenciamento de projetos. Isto permite ao policial que faz o planejamento operacional concentrar-se em seu *core business*, ou seja, da operação policial propriamente dita, ao passo que tem o suporte necessário em gerenciamento de projetos oferecido pelo PMO.

O PMO, a partir de uma posição central, teria relacionamento com todos os projetos que estejam sendo desenvolvidos na instituição, impedindo, por exemplo, que duas operações ocorram no mesmo dia, competindo por recursos que sejam limitados, como ocorre algumas vezes com a alocação de aeronaves. Ao PMO caberia também a consultoria e treinamento para as equipes, acompanhar e organizar documentações relativas à gestão corporativa e integrada dos projetos.

A vinculação do PMO se daria ao órgão central haja vista que assim poderia alinhar as operações policiais dentro da formulação estratégica da instituição uma vez que os projetos são instrumentos para o alcance das estratégias e metas institucionais.

As competências destinadas ao PMO podem ser assim descritas (baseadas em TCU, 2006):

- Assessorar à alta administração em relação às operações policiais:
  - Obter informações sobre o desempenho das operações;
  - Ser elo entre a alta administração e os chefes das operações.
- Prestar consultoria interna na área de gestão de projetos:
  - Apoio e assessoria técnica para as equipes de projeto;
  - Orientação na elaboração de documentos para formalizar a operação como: proposta, plano de ação, relatórios de situação e de encerramento;
  - Participação nas reuniões de abertura dos projetos com os *stakeholders*;
  - Acompanhamento do andamento das operações;
  - Acompanhamento dos requisitos de mudanças;
  - Participação nas avaliações de desempenho das operações.
- Participar da padronização e regulamentação da gestão de projetos:
  - Manutenção do manual contendo a metodologia de projetos;
  - Padronizar procedimentos e documentos relativos à gestão das operações;
  - Elaboração de normas para regulamentação da gestão de operações;

- Orientação na escolha de ferramentas e da necessidade de atualização de sistemas corporativos que possam ser impactados com a gestão das operações;
- Promover ações de melhoria contínua da gestão das operações;
- Promover ações de treinamento:
  - Apoio na realização de cursos internos;
  - Definição de treinamento relativo à metodologia de gestão de operações.
- Promover a gestão da base de conhecimento em gerenciamento de operações:
  - Organização, coordenação e atualização do repositório de conhecimento elaborado a partir das lições aprendidas e das melhores práticas de gerenciamento das operações;
  - Estabelecimento de formas de registros e de disseminação das bases históricas de outras operações já realizadas;
  - Gerenciamento para adoção de medidas para manter as bases de conhecimento das operações atualizadas;
  - Realização de pesquisas sobre as inovações na área de gerenciamento de projetos e operações policiais;
  - Realização de intercâmbio e *benchmarking* com as organizações policiais para conhecimento das melhores práticas adotadas.

A equipe do PMO deverá ser constituída por especialistas na área de planejamento operacional, administração, gestão, segurança pública e em ferramentas específicas de gestão, incluídas, principalmente, gerenciamento de projetos e ferramentas de gerenciamento de projetos.

A posição hierárquica do PMO deve seguir uma posição de *staff* haja vista que sua função é de assessorar os gerentes de projetos, entre eles, projetos voltados às operações policiais. Assim, estrategicamente a posição sugerida para o PMO, em uma instituição que possua similaridade com a Polícia Federal, seria a de *staff*, ligada diretamente à Direção Geral. A Figura 44 apresenta uma sugestão da posição para implantação do PMO.



Figura 44. Estrutura de PMO sugerida

Devido ao fato de que uma operação policial, sob a ótica do gerenciamento de projetos permeia as nove áreas de conhecimento e que, muitas delas encontram correlação com as diretorias existentes em uma organização, como no caso da Polícia Federal, onde há diretorias de combate ao crime organizado, de gestão de pessoas e de logística, só para citar alguns exemplos, deixar um PMO subordinado a uma determinada diretoria enfraquece sua atuação e não lhe dá a autonomia necessária.

Uma sugestão para a gestão de uma equipe de gerenciamento da operação policial pode ser visualizada na Figura 45, a qual foi adaptada a partir das atividades já previstas e descritas no Manual de Planejamento Operacional seguindo os preceitos da gestão de projetos. Ao Gerente de Operação Policial caberia manter o responsável no PMO atualizado quanto às informações pertinentes, ao passo que este repassaria os conhecimentos necessários de projetos que se fizessem úteis para a condução da operação de acordo com a metodologia de gestão de projetos. Cabe ressaltar, entretanto, que o responsável alocado no PMO não tem atividade executiva, mas apenas orientativa quanto aos procedimentos pertinentes ao gerenciamento de projetos, cabendo ao Gerente de Operação Policial a condução da mesma.

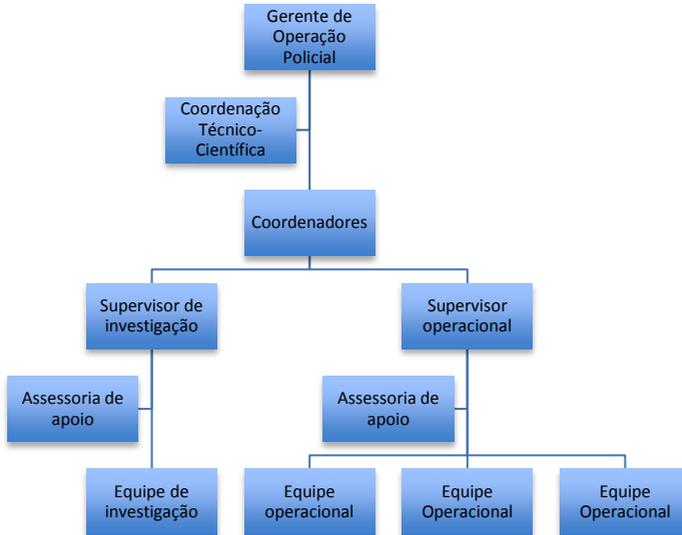


Figura 45. Sugestão de estrutura de Equipe de Gerenciamento de Projetos de uma operação policial

Esta estrutura de equipe é apenas uma sugestão haja vista que os coordenadores podem estruturar suas equipes da maneira que melhor lhe convier, dependendo principalmente do porte e duração da operação.

Deve-se observar que apesar das equipes estarem alocadas durante uma operação policial, ligada ao PMO, não significa que estão acima das diretorias. Elas estão alocadas apenas temporariamente, e virtualmente, ligadas ao PMO, respondendo ao gerente da operação policial enquanto perdurar aquela ação.

Assim como no conceito de projeto, que tem um período de tempo de existência, as equipes que farão parte também serão formadas e existem enquanto a operação policial estiver em andamento. Ao concluir determinada operação, se desfaz estas equipes e criam-se outras para um novo projeto, que podem, ou não, ter os mesmo membros envolvidos.

A distribuição destas equipes também se dá de forma virtual, haja vista que na maioria das vezes as coordenações e supervisões ocorrem de forma simultânea, em diversas localidades, separadas geograficamente. No caso de operações de menor porte esta estrutura, a partir do gerente de operação, pode ocorrer na própria unidade de federação onde se encontra o caso que está sendo investigado, cabendo ao gerente fazer as devidas comunicações para o órgão central, principalmente no que tange

aos indicadores estatísticos e resultados da operação para fins de alimentar a base de conhecimento.

Por se tratar de atividades sigilosas e estratégicas para a Polícia Federal, assim como no Manual de Planejamento Operacional, a comunicação de que há uma investigação em andamento e a decisão de que é necessária a elaboração e execução de uma operação policial é encaminhada às instâncias superiores, no órgão central.

Conforme visualizado na Figura 45, são sugeridas também diferentes denominações e estrutura daquelas existentes no Manual de Gestão de Planejamento Operacional para a equipe:

- **Gerente da operação policial:** recebia a denominação de Delegado chefe da operação. As funções permanecem as mesmas, porém passa a ter um papel mais macro e estratégico, pois em casos de operações maiores será o gestor de toda a operação, tendo em sua equipe outros coordenadores. Na estrutura de gestão de projetos seria o gerente de integração;
- **Coordenação Técnico-Científica:** já estava prevista a integração do corpo técnico-científico no desenvolvimento das investigações bem como sua participação nas demais fases. A sugestão de estar numa posição de *staff* é para que possa participar desde o início das investigações até a deflagração e posterior orientação quando da realização das perícias;
- **Coordenadores:** devido à questão da necessidade de compartimentação quanto ao sigilo das informações e consideradas as áreas do conhecimento da gestão de projetos, aqui podem ser alocados tantos coordenadores quanto forem necessários para atuar como gerentes de qualidade, de prazos, escopo, custos, de pessoal, aquisições, comunicações e riscos. Em operações de menor porte estas atividades podem ser desenvolvidas pelo próprio gerente da operação policial ou atribuir a alguns coordenadores uma ou mais destas áreas;
- **Supervisor de investigação:** aqui são alocados quantos supervisores sejam necessários de acordo com a quantidade de equipes de investigação envolvidas. Para cada equipe deve ter um supervisor, que atua como um gerente de nível intermediário;
- **Supervisor operacional:** da mesma forma que o supervisor de investigação, quando ocorrer a fase de deflagração, cada supervisor operacional terá sob seu comando uma equipe operacional e atuará também como gerente intermediário;

- **Assessoria de apoio:** cabe a esta assessoria fornecer todo o apoio necessário às equipes de investigação e operacional. Outra possibilidade de posicionamento seria alocar esta assessoria junto ao Gerente da Operação Policial em caso de operações de menor porte e no decurso da operação se movimentar entre a equipe de investigação e equipe operacional;
- **Equipe de investigação e equipe operacional:** formada por policiais dos mais diferentes cargos.

Um ponto importante desta proposta de estrutura é que cabe às diretorias agir como gerentes de portfólios, que segundo o PMI (2008) são os responsáveis pela governança de alto nível de um conjunto de projetos ou programas, podendo ser ou não independentes. Junto com a direção geral as diretorias selecionam projetos prioritários no âmbito da Polícia Federal a partir das diretrizes e vinculação estratégica, como: plano plurianual, leis orçamentárias, orientação estratégica do ministério da justiça e o próprio plano de metas policiais da Polícia Federal.

A interação entre o gerente de operação e a coordenação se dá de forma direta, onde aquele age como o gerente de integração entre todas as coordenações. Somente ele tem a visão macro do projeto garantindo desta forma a compartimentação que é muito importante na atividade policial, principalmente nas operações de inteligência policial haja a vista a necessidade de garantir o sigilo e preservar-se quanto ao vazamento de informações. Esta estrutura pode ser vista na Figura 46.



Figura 46. Interação entre gerente de operação e coordenações

Com esta estrutura cada coordenação tem controle da sua área de forma centralizada, permitindo-lhes maior especialização e controle ao passo que o gerente de operação tem a visão do todo. Da mesma forma, o gerente de operação pode propiciar a integração entre as duas ou mais áreas e mesmo assim manter o grau de compartimentação necessário quanto ao sigilo das informações.

Deve-se observar que os objetivos dos gerentes de operação e o do PMO são diferentes e por isso são orientados por requisitos diferentes, porém, todos os esforços devem estar alinhados com as necessidades estratégicas da organização. Estas diferenças, segundo o PMI (2008), são as seguintes:

- O gerente de operação deve concentrar-se nos objetivos especificados na operação policial ao passo que o PMO gerencia as “principais mudanças do escopo do programa que podem ser vistas como possíveis oportunidades para melhor alcançar os objetivos de negócios”;

- O gerente de operação controla recursos que são atribuídos à operação visando atendê-la da melhor forma possível com vistas ao seu objetivo, quanto ao PMO, este deve otimizar o uso dos recursos organizacionais que são compartilhados entre todos os projetos;
- Cabe ao gerente de operação gerenciar as restrições quanto ao escopo, cronograma, custo, qualidade entre outros, de cada operação, enquanto o PMO gerencia a metodologia, os padrões, o risco/oportunidade global e as possíveis interdependências entre as operações no nível da instituição.

Por fim, ainda tocante ao PMO, é importante que seja responsável por fazer o gerenciamento de todo o portfólio, que segundo o PMI (2008) é um conjunto de projetos, programas ou outros trabalhos que são agrupados visando facilitar o gerenciamento mais eficaz, atendendo aos objetivos de negócios estratégicos. Ao se ter este portfólio das operações policiais realizadas a Polícia Federal poderá se ter um registro histórico importante além de fornecer uma base de conhecimento considerável. Além disso, vislumbra-se não apenas projetos voltados às operações policiais, mas também a todas as demais áreas, sejam elas administrativas ou de cunho policial. O PMO tem posição e caráter estratégico e, devido a sua posição hierárquica, deve estar alinhado com o planejamento estratégico, processos e projetos da instituição.

Importante destacar que o gerenciamento de portfólios trata do gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, incluídos a identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas ou outros trabalhos que estejam relacionados. O gerenciamento de portfólio, ao garantir que os projetos e programas sejam analisados com o fito de priorizar a alocação de recursos, da maior consistência e alinhamento às estratégias organizacionais (PMI, 2008).

### 7.3.2 Metodologia Proposta

O Manual de Gestão de Planejamento Operacional divide, de forma didática, três momentos considerados cruciais em uma operação policial: fase de início de investigação, fase ostensiva da operação e conclusão da investigação. Tomando por base uma operação policial sob a ótica de gerenciamento de projetos, sugere-se a adoção do termo Ciclo

de Vida, dividido em cinco fases distintas, como pode ser visualizado na Figura 47.



Figura 47. Ciclo de vida proposto

A adoção do termo ciclo de vida torna-se mais adequado uma vez que a divisão em fases permite maior controle da organização. Cada uma destas fases segundo Xavier *et al.* (2005, p. 9) possui um grupo de atividades relacionadas de forma lógica, e a entrega de um *deliverable*<sup>6</sup> marca a conclusão de uma fase e pode indicar o início de outra.

Ao concluir uma fase há uma reunião que tem como objetivo verificar se ela está concluída ou não, o que em gerenciamento de projetos pode ser considerado como um “marco”. Isso é fundamental para determinar se o projeto irá para a próxima fase ou se é necessário corrigir possíveis não conformidades que possam estar afetando a performance do projeto.

De forma resumida, cada uma destas fases tem os seguintes objetivos:

- **Início:** etapa marcada pelo fato de se detectar algum tipo de organização criminosa (ORCRIM). Se houver a necessidade de um planejamento mais aprofundado sobre o assunto parte-se para a etapa seguinte, caso a ORCRIM possa ser desmantelada sem necessidade de um planejamento operacional busca-se ações simples para sua dissolução. Deve-se observar que para dar início a um planejamento operacional já houve algum tipo de investigação prévia.

<sup>6</sup> “Um *deliverable* (entrega) é qualquer produto ou serviço, tangível e verificável, que deve ser produzido para completar um projeto ou parte dele. Para ser verificável, ele deve atender a padrões determinados para sua conclusão, como especificações de desenho (*design*) de um produto (...) ou uma lista de verificação das etapas concluídas como parte de um serviço” (XAVIER *et al.* 2005, p. 9)

- **Investigação e planejamento:** etapas que ocorrem de forma simultânea onde a investigação fornece subsídios para o planejamento operacional, ao passo que este traça as linhas mestres da condução da investigação. Os *deliverables* desta fase são o planejamento de todos os processos detalhados e a decisão sobre a deflagração da operação. Pode ocorrer de se ter o planejamento completo, porém decidir pela não deflagração por motivos diversos.
- **Deflagração:** uma vez decidido sobre a deflagração da operação todos os procedimentos previstos devem ser executados de acordo com o planejamento operacional. Os *deliverables* desta fase são as prisões e/ou apreensões de evidências/vestígios que subsidiarão a fase seguinte de análise. Aqui neste ponto está previsto a realização do *debriefing* objetivando identificar se os objetivos foram cumpridos, ou seja, se todos os mandados de busca e prisão foram executados e quais os seus resultados. Cabe também identificar os pontos de melhoria e as dificuldades encontradas, onde as equipes darão o *feedback* ao supervisor, e este ao gerente de operações.
- **Análise:** a fase de análise inicia-se a partir do fim da deflagração e é nesta fase onde as novas evidências colhidas passam a ser analisadas e o inquérito é instaurado, caso ainda não o tenha sido. O *deliverable* desta fase é o inquérito policial contendo todas as peças necessárias para a atuação do Ministério Público e decisões do Poder Judiciário.
- **Encerramento:** o encerramento se dá quando o relatório final é feito e o inquérito é relatado e encaminhado para as devidas providências. Deve-se também verificar se a operação atingiu os objetivos previamente definidos, para que se possam elaborar os critérios indicativos de sucesso da operação.

O ciclo de vida mostra as fases que um projeto, ou aqui neste caso, uma operação policial passa. Porém, o seu gerenciamento exige aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas através do gerenciamento eficaz de processos apropriados. Segundo o PMI (2008) um processo é um conjunto de ações e atividades que são inter-relacionadas e executadas visando alcançar um produto, resultado ou serviço predefinido. Cada um destes processos caracteriza-se por ter entradas, ferramentas e técnicas que podem ser aplicadas, bem como as saídas resultantes desta iteração.

O gerenciamento de um projeto é um empreendimento integrado, que requer que os processos estejam alinhados, e conectados, da maneira correta com os outros processos visando facilitar a coordenação. Uma ação adotada em um processo pode afetar este, e outros processos que estejam relacionados e, por isso, faz-se necessário que o seu gerenciamento inclua gerenciar de forma ativa essas iterações buscando cumprir os requisitos esperados. É comum que um processo, ou mesmo um conjunto deles, tenha que sofrer diversas iterações até alcançar o resultado desejado (PMI, 2008).

O PMI (2008) divide os processos em cinco grupos: processos de iniciação, processos de planejamento, processos de monitoramento e controle e processos de encerramento, conforme Figura 48.

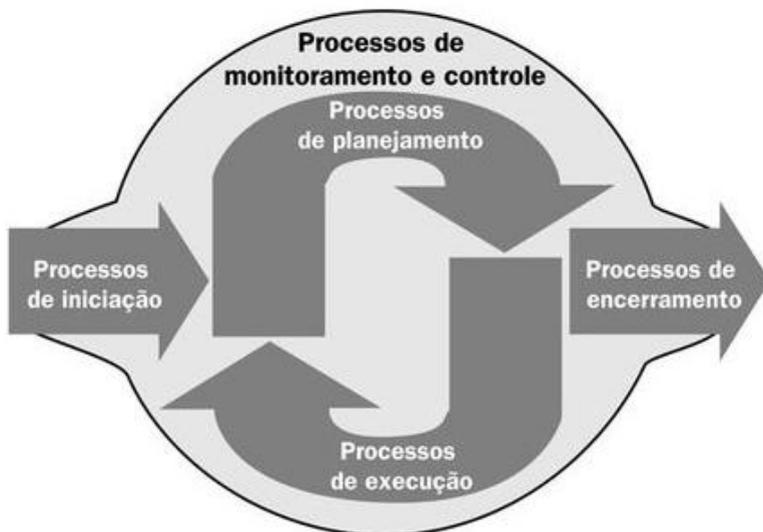


Figura 48. Grupos de processos de gerenciamento de projetos  
Fonte: PMI (2008)

Entretanto, no caso específico das operações policiais estes processos são praticamente os mesmos, porém as iterações não ocorrem da mesma forma, haja vista que não é possível fazer inúmeras iterações em um processo de execução. Também há uma diferença quanto ao Processo de Investigação que foi incorporado no modelo. Desta forma o grupo de processos sugerido está representado na Figura 49.

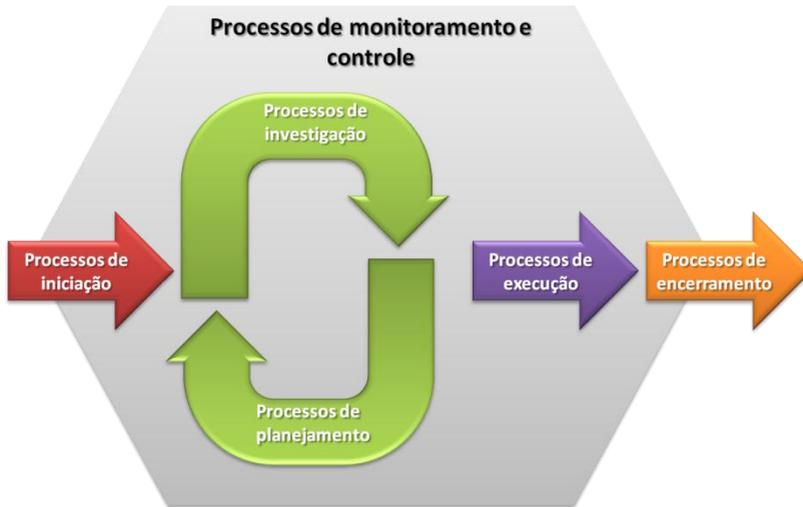


Figura 49. Grupos de processos proposto

Entendendo uma operação policial enquanto um sistema aberto, verifica-se que há a entrada de dados nos processos, internos e externos à organização, os quais irão gerar informações, por meio da integração entre os processos, sua interação e objetivos (PMI, 2008). A cada um destes processos, cabe individualmente, as seguintes funções:

- **Processos de iniciação:** são aqueles realizados com o objetivo de definir um novo projeto ou uma nova fase em um projeto já existente por intermédio da autorização para iniciá-los;
- **Processos de investigação:** são os processos realizados visando coletar dados que embasem a investigação, como dados de alvos, autorizações para quebra de sigilo telemático e/ou telefônico, acesso a banco de dados informacionais entre outros;
- **Processos de planejamento:** nos processos de planejamento estão incluídas todas as atividades necessárias para definir o curso de ação visando alcançar os objetivos, dentro do escopo do projeto. Utiliza-se aqui o ciclo PDCA (*Plan – Do – Check – Act*) nas múltiplas interações entre este processo e o processo investigativo. O planejamento deve ser entendido como um processo cíclico que, a partir de abstrações, organiza as ações rumo a um objetivo pré-definido. O processo investigativo fará a realimentação de situações, exigindo do

processo de planejamento um contínuo processo de tomada de decisões;

- **Processos de execução:** aqui estão os processos que irão ser executados de acordo com o que foi definido anteriormente no processo de planejamento buscando satisfazer todas as suas especificações rumo ao objetivo definido;
- **Processos de monitoramento e controle:** faz-se necessário a presença de vários processos que acompanhem, revisem e regulem o progresso e o desempenho da operação policial, identificando se há necessidade de mudanças no plano, seu impacto e como implementá-las;
- **Processos de encerramento:** com o objetivo de encerrar formalmente a operação policial, várias atividades são necessárias. Estes processos são executados finalizando as atividades de todos os grupos de processos anteriores.

A seguir será apresentada a metodologia, descrevendo quais são as atividades de cada um destes processos.

#### 7.3.2.1 Início da operação

O início de uma operação, aqui entendida como projeto, começa com a identificação de uma organização criminosa que praticou, ou tem intuito de praticar, algum crime. Há uma etapa investigativa anterior a este processo que a identificou e, para sua desarticulação, faz-se necessário procedimentos mais apurados e um planejamento operacional adequado ao tamanho e complexidade das atividades desenvolvidas pela ORCRIM.

A Figura 50, a seguir, demonstra as atividades que estão previstas no processo de Iniciação.

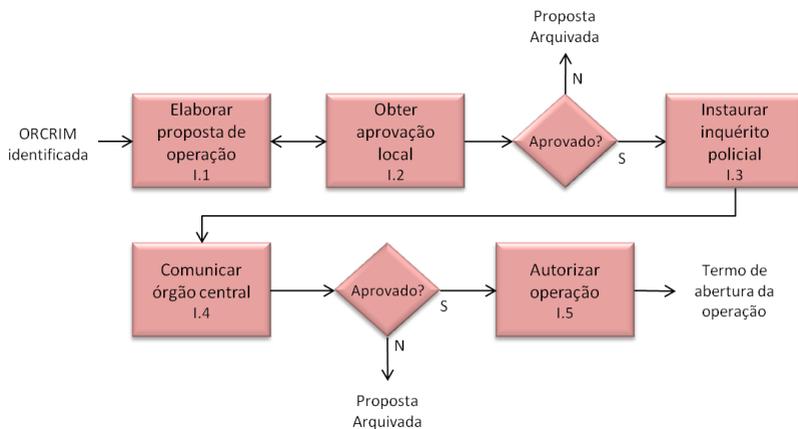


Figura 50. Grupos de processos de iniciação

Deve-se observar que para a elaboração dos formulários que constam no Apêndice C e E, foram utilizados como base os modelos anexados ao Manual de Gestão de Planejamento Operacional, que tiveram itens acrescidos ou suprimidos visando criar uma metodologia baseada em projetos.

Uma observação importante é que os *templates* gerados por meio desta metodologia possuem, após cada item, uma breve explicação do que se trata aquele item e, sempre que necessário, figuras, tabelas e diagramas ilustram, servindo, desta forma, como um tutorial para que o gerente possa ter idéia do que deve ser inserido em cada um deles. Em termos práticos, estará disponível para os gerentes de operação um modelo completo contendo todo o planejamento de uma operação, porém, devido às especificidades e ao sigilo quanto aos procedimentos de alguns tópicos, os mesmo não serão demonstrados nesta tese.

Para a formalização do início da operação é elaborada uma solicitação contendo uma **proposta de operação (I.1)**<sup>7</sup> com os principais pontos destacados como uma declaração inicial do escopo, entregas, duração do projeto e uma previsão de recursos para a análise do investimento da organização (Apêndice C).

Importante ressaltar que nesta etapa deve ser definido o nome da operação com o objetivo de facilitar sua identificação ao passo que res-

<sup>7</sup> Para fins didáticos as atividades foram identificadas através do tipo de processo \_I para iniciação \_ seguida de uma numeração seqüencial. Caso estas atividades tenham subdivisões, as mesmas receberam acréscimos como segue: I.1.1, I.1.2 e etc.

guarda o sigilo do trabalho, sem, entretanto, revelar seu conteúdo. Para a atribuição do nome da operação deve-se consultar a Intranet da Polícia Federal para verificar se este nome já não foi utilizado anteriormente haja vista que não se deve utilizar o mesmo nome para operações distintas, salvo nos casos de continuação das investigações onde deve ser atribuído o numeral em algarismos romanos, como por exemplo, Operação Carrossel II. O nome da Operação deve aparecer em destaque na primeira página seguido das demais informações.

Foi criado um “código da operação” que poderá ser um número seqüencial controlado e atribuído pelo PMO que tem como objetivo facilitar a codificação para efeitos de informatização de procedimentos bem como para efeitos de controle da quantidade de operações em curso em determinado ano. Esta codificação pode ser única ou ser reiniciada a cada novo ano, sendo que neste caso deverá ser acrescido o ano ao final da numeração, como por exemplo, “001/2010” ou “001/10” que seria atribuído à primeira operação em curso no ano de 2010. Deve-se observar que este número e data são atribuídos no momento em que se inicia a formalização da operação que não necessariamente é a data da deflagração haja vista que em algumas operações há um transcurso de mais de ano desde o início da investigação até a efetiva deflagração.

Quanto ao grau de sigilo deve ser atribuído um *status* que pode ser: reservado, confidencial ou secreto de acordo com a necessidade da operação. Nos campos Autoridade Responsável e Gestor da Operação devem ser apostos o nome e o cargo da autoridade responsável e do chefe da operação respectivamente, bem como os demais dados de contato do gestor da operação principal.

Devem estar previstos neste documento o exame da situação contendo uma descrição sintética da operação através da situação da organização ou grupo criminoso, baseando-se em informações obtidas a partir de relatórios, arquivos, investigações entre outros. Deve-se também apresentar a justificativa da operação.

A seguir, de forma breve e objetiva devem estar descritos o objetivo geral e os específicos da operação. Por fim, apresentam-se as condições para a execução da operação, apresentando informações acerca de cada uma das áreas de gerenciamento definidas anteriormente (Figura 46). Optou-se por esta representação, pois apesar do modelo usado anteriormente e apresentado pelo Manual de Planejamento Operacional possuir todas estas informações, elas apresentavam-se dispersas.

Assim, deve-se descrever de forma breve o gerenciamento do escopo, que além de apresentá-lo deve apresentar também o não-escopo; o gerenciamento de pessoal, contendo a previsão da quantidade de pessoal

necessário, seus cargos e respectivas distribuições em equipes e a missão de cada uma delas, justificando a sua formação; o gerenciamento da logística contendo todos os recursos necessários que vão dos mais simples, como algemas, até a utilização de aeronaves além a previsão de qual o deslocamento necessário, caso que sejam fornecidos por outras unidades de federação.

No item gerenciamento das comunicações estarão descritos, como se dará a comunicação e quais os recursos necessários para sua efetivação, descrevendo a forma de comunicação das equipes entre si e entre o comando central, quem serão os responsáveis, quais os meios a serem utilizados e se haverá ou não algum tipo de senha, código ou criptografia a ser utilizada.

No item Gerenciamento de custos devem estar descritos de forma breve, porém o mais próxima possível da realidade, quais os custos que estarão envolvidos como, por exemplo, com diárias, passagens, alimentação, gastos com terceiros, materiais de consumo entre outros.

O item gerenciamento de tempo contará com um cronograma da operação apresentando datas previstas de início, término, as principais atividades envolvidas, respeitando-se o ciclo de vida da operação, devendo-se observar que nesta etapa são necessárias apenas as atividades macro e, caso aprovado, posteriormente será necessário o detalhamento.

No item Gerenciamento de Riscos devem estar descritos os riscos que estão envolvidos no projeto, além de apresentar informações relativas aos locais para prestação de socorro médico entre outros. Ao item Gerenciamento da Qualidade cabe apresentar quais são os resultados esperados da operação, bem como a estimativa dos benefícios advindos com a desarticulação do grupo criminoso.

O último item desta fase deve apresentar a forma como se dará o Gerenciamento de Integração apresentando a forma de controle e compartimentação da operação. Neste item também podem estar descritas as táticas policiais a serem utilizadas, bem como se haverá outras coordenações envolvidas, integração com outros órgãos entre outros.

Por fim, o item Prescrições Gerais, que já estava previsto no modelo anterior e que serve para que sejam incluídas prescrições, observações, recomendações e proibições que não se encaixem nos itens anteriores. Este modelo encerra-se com a assinatura do proponente da operação.

A proposta de operação (I.1) é apresentada ao Dirigente local responsável para **obter aprovação local** (I.2) que irá avaliar a adequabilidade, autorizando, ou não, a operação. Entre estes aspectos devem ser verificados se há alinhamento com o planejamento estratégico da institu-

ição, se há capacidade para organizar e executar a operação com sucesso e os riscos inerentes à operação. Deve-se observar que esta aprovação se dá no próprio documento, Proposta de Operação (I.1), através da assinatura de acordo do Superintendente Regional ou equivalente.

Caso a proposta não seja aprovada ela pode ser arquivada ou ser tratada como uma ação simples de busca e/ou apreensão, caso aplicável. Se aprovada, o passo seguinte é a instauração do inquérito policial<sup>8</sup> (I.3), conforme previsto no Manual de Gestão de Planejamento Operacional.

A etapa seguinte é a comunicação ao órgão central (I.4) primando pelo princípio da economia de meios e para evitar a multiplicidade de procedimentos. Esta comunicação se dá de maneira formal, com o envio da Proposta de Operação com o devido acordo do Superintendente Regional ou equivalente. Se for aprovado pelo órgão central este passa a acompanhar e gerir os trabalhos através do PMO, autorizando a operação (I.5) e o início do planejamento. Esta autorização também pode se dar no próprio documento ou através de um parecer do órgão central. De toda forma, esta autorização estará expressa no Termo de Abertura. O *deliverable* deste processo é o Termo de Abertura da Operação (Apêndice D) contendo os principais dados que subsidiarão o planejamento posterior. Da mesma forma que ocorreu no condicional anterior, caso o órgão central não aprove a proposta ela poderá ser arquivada ou resultar em ação simples, sem caracterizar necessariamente uma operação policial.

O Termo de Abertura da Operação (Apêndice D) mantém o cabeçalho definido anteriormente com o código da operação, grau de sigilo, autoridade responsável e gestor da operação, sendo acrescido do nome da autoridade responsável pela autorização no Escritório de Projetos. Caso seja autorização local, a autoridade responsável também firmará no campo de gerenciamento de projetos.

Fazem parte do Termo de Abertura da Operação:

- a Justificativa onde estão descritas a necessidade da operação, seus objetivos e local onde serão feitos o planejamento e execução da operação;
- os resultados esperados;
- gerente do projeto: identificação formal e garantia ao gerente da operação quanto aos seus poderes, limitações de autoridade, reporte de suas ações, bem como a definição de quantitativo de pessoas a ele subordinadas e níveis de subordinação;

---

<sup>8</sup> Por se tratar de ação com procedimentos específicos da autoridade policial não serão demonstrados os trâmites necessários para a instauração do inquérito policial nesta tese.

- cronograma: contendo as principais datas da operação e das atividades e ações desenvolvidas;
- orçamento previsto: descrição breve do orçamento previsto, sua aceitação e autorização pelos respectivos ordenadores de despesa;
- Restrições: limites e restrições relacionados ao tempo (prazos e entregas), limites de recursos (orçamento, materiais, recursos humanos), além de outras restrições relacionadas à políticas organizacionais ou legais;
- Premissas: condições consideradas como verdadeiras, pré-requisitos;
- Contrato: formalização expressa contendo referência à proposta de operação que gerou o termo de abertura, os aceites e ajustes que por ventura foram acordados entre as partes.
- Por fim assim todos os *stakeholders* do projeto, referenciados anteriormente oficializando desta forma o Termo de Abertura da Operação.

Deve-se observar que caso a operação seja de pequeno porte, envolvendo apenas situações locais é possível eliminar a fase de aprovação do órgão central, bastando comunicar que há uma operação em andamento, para fins de controle do PMO e a autorização da operação é dada localmente.

Deve-se ressaltar que esta proposta inicial, no contexto de gerenciamento de projetos, poderia ser comparada com o Plano de projeto, contendo em linhas gerais um esboço da operação a ser executada. É na etapa de processo de inicialização que o gerente de projetos recebe a autoridade para aplicar os recursos organizacionais às atividades seguintes da operação.

### 7.3.2.2 Investigação da operação

Os processos de investigação, por serem específicos e tratar de procedimentos de inteligência não serão abordados nesta tese, pois não são passíveis de padronização ou de uso de métodos rígidos. Trata-se de atividades desenvolvidas com um grau de sigilo muito grande e estão restritas apenas aos policiais envolvidos nas atividades de inteligência. Os *deliverables* deste processo são o *modus operandi* da organização

criminosa, os dados dos alvos, alcance territorial, medidas restritivas necessárias entre outros.

### 7.3.2.3 Planejamento da operação

Etapa crucial para o sucesso da operação, o planejamento definirá o caminho a seguir para que os objetivos sejam alcançados. Tudo o que seja relevante e que será executado deve constar de forma detalhada no planejamento (Apêndice E). A Figura 51, a seguir, mostra o processo de planejamento de forma macro:

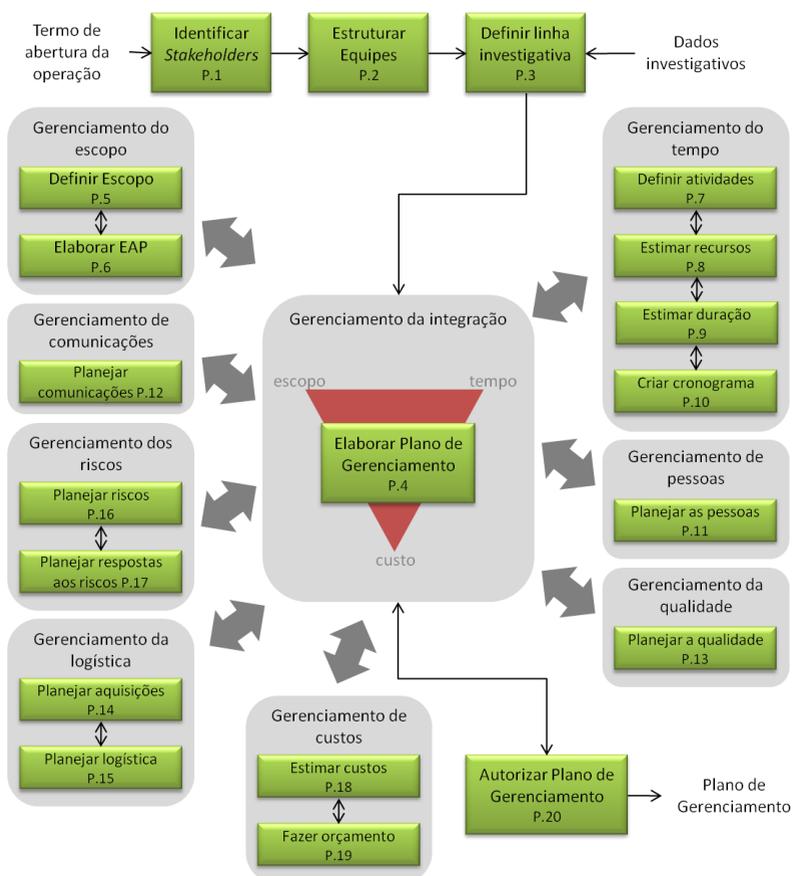


Figura 51. Grupos de processos de planejamento da operação

A partir do termo de abertura da operação, elaborado na etapa de inicialização, são identificados os *Stakeholders* (P.1), pessoas interessadas que atuarão ou serão afetadas pelo resultado do projeto. Os *stakeholders* além dos já constantes no cabeçalho do projeto também correspondem à Unidade Patrocinadora, ou seja, o setor/departamento/delegacia responsável principal pela operação além dos demais envolvidos na operação, bem como órgãos externos, conforme item 1 do modelo de Planejamento da Operação (Apêndice E).

Em seguida, devem ser estruturadas as equipes (P.2) que irão participar das etapas de investigação e de planejamento, selecionando os policiais de acordo com o perfil desejado, bem como propiciar a estrutura necessária para que esta equipe possa desenvolver suas atividades. Quanto ao perfil, deve-se verificar se há aptidão para o tipo de atividade a ser desenvolvida, considerando os conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como dedicação de tempo ao tipo da missão haja vista que na maioria dos casos é necessária dedicação exclusiva.

No caso da metodologia proposta devem ser definidos: o responsável pela gestão da operação (gerente da operação); os coordenadores; pericia e supervisores de investigação. Os demais componentes da equipe, que trabalharão na etapa operacional serão acrescentados à equipe posteriormente. Quanto à coordenação, sua formatação dependerá do tamanho previsto da operação, haja vista que no caso de operações pequenas as várias coordenações podem ser agrupadas em alguns policiais ou mesmo na figura do gerente da operação. No caso de operações de grande porte faz-se necessário a definição de coordenadores para as seguintes áreas: gerenciamento do tempo, escopo, comunicações, riscos, pessoas, logística, qualidade e custos. Deve-se observar que na gerência de integração está alocado o gerente de projeto que pode ter outros gerentes auxiliando-o, porém devido aos princípios do gerenciamento de projetos, somente um deles será o gerente da operação e será ele o responsável que responderá pela operação policial como um todo.

Devem ser seguidos os preceitos já defendidos no Manual de Gestão de Planejamento Operacional que trata de questões como ter redundância na coordenação da equipe de investigação, o que permitiria dar continuidade aos trabalhos no caso de uma eventual ausência de um dos componentes. Importante, também, designar um eventual substituto do gestor principal da operação para o caso de alguma eventualidade.

Para efeitos de facilitar o gerenciamento da operação, há no modelo, o item 2, que corresponde à equipe de coordenação da operação, devendo, na medida do possível, criar um organograma da operação

para que seja facilmente visualizado pela equipe o fluxo natural de informações e comando a ser seguido. Também devem ser listadas todas as demais pessoas que participarão da operação com seus respectivos cargos, nomes, matrícula, função na operação, componente de qual equipe, unidade de lotação e dados de contato.

No processo de definir linha investigativa (P.3), como previsto na doutrina, o objetivo é definir qual será a linha de ação, qual a tática policial empregada para permitir o avanço do que está estabelecido na missão, devendo ser adequada, exequível e aceitável. Esta fase será alimentada a partir dos dados obtidos do termo de abertura bem como dos dados investigativos obtidos pelo processo de investigação. De acordo com as informações obtidas sobre os alvos, tamanho da organização criminosa, complexidade entre outros dados é que será definida qual será a linha investigativa. Importante ressaltar que nesta etapa deve estar claro o escopo da investigação bem como a estratégia de sua condução.

Para atender a este fim foi criado um item chamado “Vinculação Estratégica” situando a operação de acordo com a tática adotada. Para tanto devem ser definidos o objetivo principal da operação conectado aos desafios definidos no Plano Plurianual. A operação também deve ter relação com a Lei Orçamentária Anual onde deverão ser descritos a qual programa e ações a operação estão vinculados. Outro ponto importante é a relação com as orientações estratégicas do Ministério da Justiça através de seus objetivos e diretrizes. Por fim, a operação deve estar relacionada com o plano de metas da Polícia Federal onde deverão ser descritas quais as metas que estão servindo de orientadoras para a operação.

Diante da vinculação estratégica definida anteriormente, deve ser descrito o problema (ou oportunidade) que originou a necessidade de operação policial, apresentando um quadro evolutivo a partir de dados que justifiquem sua realização.

Importante ponto a ser incluído são a previsão legal de atuação e a disposição legal possivelmente infringida. Quanto ao primeiro, servirá para demonstrar quais foram as previsões legais que justificaram a atuação da Polícia Federal no caso em tela, fazendo relação com a Constituição Federal, leis e portarias. Quanto à disposição legal possivelmente infringida devem estar listados todos os artigos, parágrafos e incisos que justifiquem, qualifiquem e que servirão posteriormente para a deflagração e enquadramento da operação realizada.

Quanto ao **Gerenciamento de Integração**, há a previsão da atividade de Elaborar Plano de Gerenciamento (P.4) que deve ser feita tendo sempre como elementos norteadores os três pilares de gerenciamento de projetos: tempo, custo e escopo. O planejamento da Integração

é responsável pela centralização de todas as informações geradas pelas demais gerências e que servirão de base para a condução da operação. Qualquer mudança deve ser reportada ao gerente da operação que avaliará o seu impacto, e repassará às respectivas gerências a autorização para as mudanças necessárias. Cabe à gerência de integração, elaborar o Plano de Gerenciamento que deverá conter sistemas de acompanhamento, os níveis de aprovação necessários para cada mudança bem como os demais controles que se façam necessários na condução da operação. O Plano de Gerenciamento deve refletir a qualquer momento a situação total da operação, sendo um documento primordial usado para orientar e coordenar todas as atividades a serem executadas no projeto. Nele devem constar todas as decisões tomadas quanto à operação, além de facilitar a comunicação entre os *stakeholders* e servir como linha de base para a medição e controle do progresso da operação. Recomenda-se fortemente o uso de tecnologias de informação baseadas na web que dêem o embasamento necessário para que as informações permaneçam disponíveis e integradas a qualquer tempo e em qualquer lugar.

No tocante ao **Gerenciamento do Escopo**, apesar de anteriormente na fase de definir a linha investigativa tenha sido abordado a importância de se ter de forma clara qual é o escopo, é nesta etapa que se deve defini-lo (P.5). A partir desta definição deve-se elaborar a Estrutura Analítica do Projeto - EAP (P.6) que é uma ferramenta utilizada para decompor o projeto em partes que possam ser analisadas de forma visual, hierarquicamente (partindo do geral para o mais específico) e que mostrem quais são as tarefas necessárias para que o projeto seja completado. Deve-se observar que a EAP é uma ferramenta que permitirá não apenas ao gerente da operação visualizar toda a operação, mas também para que toda equipe possa utilizá-la para executar a parte que lhe cabe. A EAP serve para visualizar de forma hierárquica todas as atividades bem com a subordinação de uma atividade às outras.

Quanto ao gerenciamento de escopo estão previstas a sua definição, a descrição dos objetivos relacionando-o com o problema ou oportunidade, os benefícios esperados, as estratégias analisadas e os critérios utilizados para a seleção de uma ou mais estratégias, a relação desta operação com outras; o não-escopo, deixando claro o que a operação não irá fazer e por fim a estrutura analítica do projeto que poderá ser feito em forma de lista ou gráfica. Entretanto, recomenda-se fortemente a forma gráfica para facilitar o gerenciamento da operação.

Em seguida, passa-se ao **Gerenciamento do Tempo** onde está prevista a Definição de Atividades (P.7) que deve ser feita de forma detalhada, descrevendo, sempre que possível, também na forma de um

dicionário, que possa ser consultado por outros membros da equipe e que sirva para sanar dúvidas. Deve-se também estimar recursos (P.8), sejam eles materiais ou humanos, que serão alocados a cada uma das atividades. A cada uma das atividades deve ser estimada a duração (P.9) que pode ser em horas, dias, semanas ou mesmo meses, para então em seguida seqüenciá-las, ou seja, qual a ordem que cada atividade deve ser executada. A partir destes dados é possível então criar o cronograma (P.10). Dentro da medida do possível, deve-se optar por uma representação gráfica em tabela, ou preferencialmente, na forma de um diagrama de Gantt. O uso de softwares para a elaboração também auxiliam não somente esta fase, mas todas as posteriores.

No **Gerenciamento de Pessoas** há a previsão da atividade de planejar as pessoas (P.11), ou seja, a partir dos recursos que foram estimados na atividade P.8, definir o perfil adequado de cada pessoa que participará da atividade. Devem ser previstas a questão dos deslocamentos, composição das equipes, alocação de pessoas em equipes, contatos, relações hierárquicas entre outros. O planejamento deve estimar quantos policiais e servidores serão necessários, quais os quantitativos de cada um dos cargos, seu perfil, conhecimentos e habilidades necessárias, entre outros. Cabe a esta gerência também a alocação de pessoas externas à Polícia Federal como acontece em operações conjuntas com Receita Federal, IBAMA, Ministério Público, etc.

A etapa de **Gerenciamento de Comunicações** objetiva planejar as comunicações (P.12), ou seja, como serão feitas a geração, coleta, armazenamento e o controle de informações da operação. Por se tratar de operações de inteligência que envolve, em sua grande maioria, questões de compartimentação, esta etapa possui grande importância devido a necessidade de distribuição criteriosa da informação, utilizando-se meios adequados para que a mesma chegue até a parte interessada no momento certo. Cabe a esta gerência definir quais serão os canais utilizados no sistema de distribuição das informações nas etapas de iniciação, investigação, planejamento, execução e encerramento da operação. Devem estar previstas também quem são os responsáveis por produzir as informações, seu volume, tipos, conteúdos e como serão distribuídas, como, por exemplo, se serão utilizados documentos digitais, se haverá algum tipo de proteção (senha, criptografia, assinatura digital, etc.), o grau de sigilo de cada documento, utilização de rádios, qual frequência, se usará criptografia, telefones para contatos, emails etc.

Como produto do planejamento das comunicações deve-se elaborar um Mapa de Comunicações, contendo os dados dos participantes e de preferência, qual a estrutura hierárquica a ser obedecida quanto às

comunicações. Devem estar previstas nesta gerência a lista dos *stakeholders* com seus respectivos contatos, bem como deverá haver a previsão das reuniões (presenciais ou virtuais) para a condução da operação. O controle do desempenho também é responsabilidade do gerenciamento de comunicações que deverá centralizar informações relativas ao andamento da operação, fazendo o registro e mantendo-os atualizados conforme o envio das informações pelas partes envolvidas.

O **Gerenciamento da qualidade** será responsável pelo planejamento da qualidade (P.13) onde deverão ser considerados os aspectos que fazem com que uma operação seja executada, e concluída, dentro de parâmetros aceitáveis quanto ao atendimento de seus objetivos. Aqui devem ser consideradas questões relativas ao processo investigativo, bem como da condução da operação quanto às buscas e apreensões visando a preservação da prova. Devem ser planejados, a forma de documentar, conduzir e coletar informações, documentos, provas, interrogatórios entre outros, no sentido de viabilizar a conclusão da operação com elevados índices de aceitação quanto ao seu trâmite. Cabe também à Gerência da Qualidade coletar informações para gerar indicadores que permitam melhoria contínua, eliminar atividades que não agreguem valor, melhorar a eficiência e eficácia além de eliminar perdas por retrabalho. Através da medição dos resultados obtidos pela operação será possível avaliar se o padrão de qualidade está sendo atingido, se é necessário melhorar o desempenho e, em caso afirmativo, identificar a melhor forma de conduzi-lo. A Gerência da qualidade pode adotar *checklists* para verificar os requisitos de qualidade, métricas, critérios para aceitação, métodos e os responsáveis pela avaliação da qualidade.

Cabe ao **Gerenciamento da logística** todo o controle de aquisições e demais planejamentos afetos à área de logística, onde estão previstas duas atividades: Planejar Aquisições (P.14) e Planejar logística (P.15). Na atividade de planejar aquisições deve-se proceder com a compra ou contratação de produtos ou serviços que sejam necessários para a condução da operação, como por exemplo, compra e reservas de passagens, emissão de diárias, contratação de chaveiros, entre outros produtos e serviços. Deve-se verificar, a priori, se para realizar as atividades previstas na Gerência do escopo há os recursos disponíveis ou se será necessária a sua aquisição. Havendo a necessidade de aquisição há trâmites internos a serem resolvidos como, por exemplo, a emissão de Ordens de Missão, emissão de passagem aérea com no mínimo 10 (dez) dias de antecedência do evento, além do crédito dos valores de diária antes da data da viagem, entre vários outros procedimentos.

Quanto ao Planejar a logística (P.15) cabe fazer as provisões de recursos diversos como veículos, embarcações, aeronaves, equipamentos, armamentos, alojamentos, alimentação, dispositivos para comunicação, além do controle de deslocamentos do efetivo. Deve-se observar que as aquisições e a logística ocorrem durante todo o ciclo de vida de uma operação policial, desde suas fases iniciais até a sua conclusão onde deverá haver a previsão de retorno às unidades de origem dos recursos humanos e materiais além das prestações de contas necessárias para o encerramento do trabalho.

Na etapa de **Gerenciamento dos Riscos** estão previstas as atividades de Planejar os Riscos (P.16) e Planejar as Respostas aos Riscos (P.17). À atividade de Planejar os Riscos cabe a identificação e análise dos riscos que possam afetar a condução da operação. Todos os envolvidos devem estar cientes de que são responsáveis por monitorar qualquer tipo de risco que possa existir e comunicar à gerência responsável. Além de identificar os riscos, deve-se proceder com análises onde se deve determinar a sua probabilidade e o impacto que pode causar na operação para que se possa atribuir um grau de prioridade para tratamento dos mesmos. A partir desta atividade deve-se elaborar quais as respostas que devem ser dadas a cada um dos riscos, objetivando minimizar as ameaças que possam influenciar o resultado do projeto. As respostas, por sua vez, devem ser coerentes, realistas, devem corresponder à severidade do risco, ser monitoradas e haver a preocupação com a reserva de contingência. Esta gerência também será responsável pela documentação dos riscos elencados, bem como as respostas aos riscos, criando uma base histórica que servirá para o planejamento de operações futuras.

Na etapa de **Gerenciamento de Custos** deve-se fazer uma estimativa de custos (P.18) envolvidos na operação. Geralmente os custos de um projeto são elaborados a partir do somatório dos custos de cada um dos produtos do projeto. A partir do momento que estejam planejadas todas as atividades e que à elas estejam atribuídos os recursos é possível fazer estas previsões, por exemplo, de quantos homens-hora são necessários, qual o custo de cada um deles, valor de deslocamentos, diárias, combustível, entre outros. A partir do momento que se tenham estes valores individuais armazenados ou recuperados de um sistema informatizado, será possível no planejamento de operações fazer resgate das informações históricas e trabalhar com estimativas mais realistas. A partir da estimativa dos custos é possível fazer o orçamento (P.19) da operação. Deve-se observar que em termos de eficiência da operação

este poderá ser um indicador importante para verificar a viabilidade de executá-la.

Deve-se observar que todas estas gerências estarão sendo alimentadas por informações advindas dos processos de investigação e sofrerão mudanças constantes até o momento em que todo o planejamento tenha sido executado e possa ser definida a deflagração da operação. Isto ocorrerá com a Autorização Final do Plano de Gerenciamento (P.20) de onde sairá o Plano de Gerenciamento da operação que alimentará os processos de execução, descritos a seguir.

Para efeitos de deflagração será necessário fazer uma síntese do Plano de Gerenciamento contendo basicamente os pontos necessários à deflagração como composição das equipes, horários, deslocamentos, *briefing* entre outros.

### 7.3.2.4 Execução da operação

Depois de encerradas as fases de investigação e planejamento, desenvolvidas anteriormente, passa-se aos processos de execução, contendo várias atividades conforme pode ser visualizado na Figura 52.

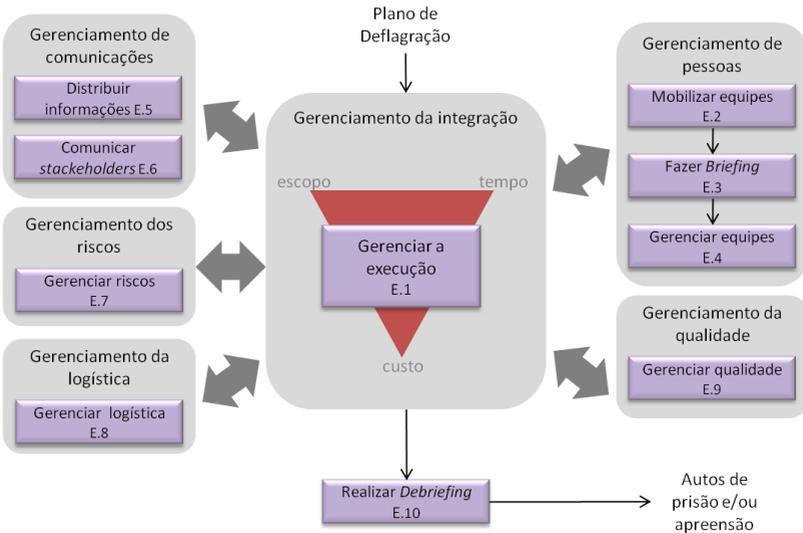


Figura 52. Grupos de processos de execução da operação

A partir do Plano de Gerenciamento (P.20), onde deverá constar um Plano de Deflagração, passa-se ao Gerenciamento da Execução (E.1) atividade componente e sob responsabilidade da **Gerência de Integração**. Esta atividade tem como objetivo fazer com que o Plano de Deflagração seja executado em conformidade ao planejado pelas equipes responsáveis. Cabe ao gerente da operação, em conjunto com sua equipe, orientar para a execução das atividades que foram planejadas anteriormente além de coletar informações a respeito do progresso, distribuir e armazenar informações, gerenciar ações corretivas emergenciais, ações preventivas para minimizar conseqüências negativas, autorizar possíveis mudanças e além de servir de integrador entre todas as demais gerências envolvidas.

O **Gerenciamento de pessoas** será responsável por três atividades, quais sejam: Mobilizar equipes (E.2), Fazer *Briefing* (E.3) e Gerenciar equipes (E.4). A atividade de Mobilização de Equipes tem como objetivo prover as pessoas necessárias para a execução da operação. Estas pessoas são alocadas em equipes e cada qual tem seu objetivo a cumprir e recursos a sua disposição. Cabe a esta gerência verificar se todas as pessoas que foram planejadas para compor as equipes estão presentes, identificar ausências, proceder com alterações nas equipes, verificar se os recursos necessários estão à disposição (viaturas, equipamentos de comunicação, etc.), identificar chefes de equipes, mostrar a estrutura hierárquica de cada equipe e da operação e prover demais informações necessárias. A atividade de Fazer *Briefing* (E.3) também é de responsabilidade da gerência de pessoas que deverá informar local e horário de sua realização, e em conjunto com a gerência de comunicações e logística informar sobre alojamentos, alimentação e demais assuntos pertinentes. A atividade de Gerenciar Equipes (E.4) também é responsabilidade desta gerência que deverá estar atenta a qualquer situação que envolva as pessoas e equipes designadas para a execução da operação.

A equipe de **Gerenciamento de comunicações** é responsável pela divulgação das informações (E.5) que são primordiais para a condução da operação em sua fase de deflagração, seguindo os procedimentos estabelecidos anteriormente e que constam no plano de gerenciamento. A distribuição das informações pode ocorrer de diferentes maneiras como: reuniões, distribuição de documentos impressos, acessos a base de dados digitais de forma compartilhada, entre vários outros. Cabe a esta gerência a distribuição das pastas dos alvos e das informações que cada equipe deve receber para poder executar seus objetivos a contento. Deve-se primar por divulgar a informação de forma clara, completa e

sem ambigüidades para que não haja problemas relativos à comunicação. Além da distribuição das pastas, também será responsável pela elaboração de mapas, sinalização de salas, veículos, distribuição das listas de equipes e contatos e demais materiais a serem utilizados, bem como pelo auxílio na elaboração da apresentação que será repassada durante o *briefing*. Esta apresentação deve primar por uma boa utilização de recursos áudio-visuais, conteúdos objetivos, informações precisas e suficientes para a execução da operação com qualidade. A atividade de Comunicar *Stackholders* (E.6) além de ser responsável pela comunicação entre as equipes, entre chefias e equipes, também será responsável pela divulgação da nota à imprensa no momento adequado, devidamente autorizado pelo gerente da operação.

O **gerenciamento de riscos** será responsável pela atividade de Gerenciar Riscos (E.7), ou seja, pelo monitoramento de qualquer atividade que possa gerar situações de risco e de responder da melhor forma possível à eles. Cabe a esta gerência documentar todas as ocorrências não planejadas para que possa compor o registro histórico de riscos.

O **gerenciamento da logística**, composto da atividade de Gerenciar Logística (E.8) será responsável em alocar ou realocar materiais e recursos conforme a necessidade, atendendo à solicitações de mudanças ocasionadas por panes ou demais situações não planejadas anteriormente.

O **gerenciamento da qualidade** através de sua atividade de Gerenciar a Qualidade (E.9) objetiva assegurar que a operação está aplicando os processos anteriormente definidos no planejamento e que os mesmos são adequados para que as metas sejam alcançadas. A gerência de qualidade, neste contexto, pode ser formada por equipes multidisciplinares que farão o acompanhamento das demais atividades que estão executadas e garantir que estejam conformes.

Depois de concluídas todas as atividades de execução deve-se Realizar o *Debriefing* (E.10) onde as equipes serão ouvidas, dando o *feedback* a respeito da execução da operação e criando-se a cultura de aprendizagem para todos os participantes. A partir do debriefing será possível atentar para a identificação de riscos e pontos passíveis de melhorias.

Deve-se observar que neste processo, faz-se necessária uma grande integração entre as gerências haja vista que um acionamento da gerência da logística, por exemplo, pode ser uma situação que envolve riscos, pode impactar na qualidade e serem necessárias novas ações das gerências de comunicação e de pessoas. Desta forma, o gerenciamento

de integração deve possuir acesso fácil às demais gerências, utilizando-se comunicações eficientes e eficazes.

O produto da fase de execução são os autos de prisão e/ou apreensão acompanhados de seus respectivos itens listados, ou seja, a relação de prisões efetuadas e materiais apreendidos. A gerência de qualidade deve atentar para a coleta destes dados para proceder com a geração e acompanhamento de indicadores.

#### 7.3.2.5 Controle da operação

O processo de controle da operação tem como objetivo verificar se os objetivos da operação estão sendo atingidos, realizando monitoração e medições de forma regular do progresso, identificando variações em relação ao planejamento, tomando ações corretivas e preventivas quando necessárias. Este processo deve acontecer de forma paralela à investigação, planejamento e execução do projeto, os quais fornecem dados para que este controle seja executado da melhor forma possível. A Figura 53, a seguir, apresenta as atividades previstas nesta fase.

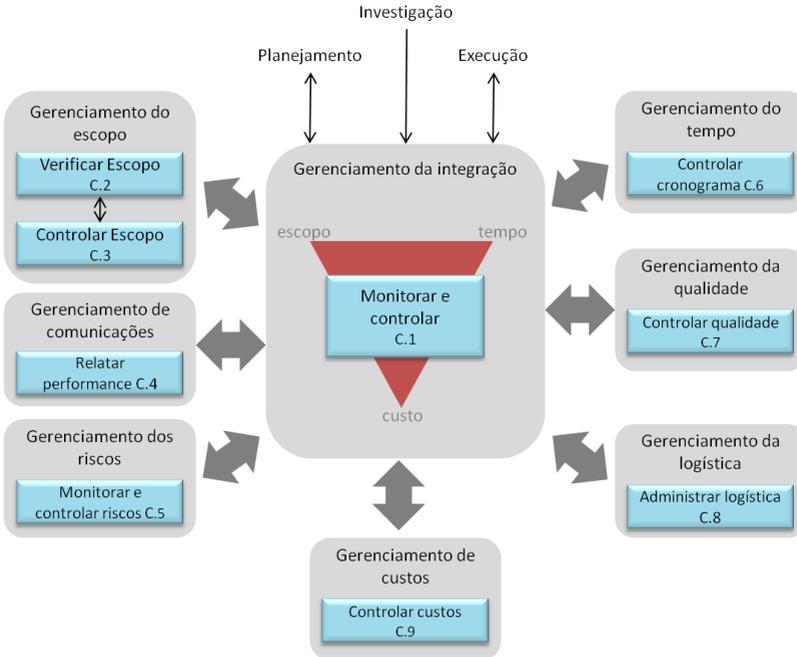


Figura 53. Grupos de processos de controle e monitoração da operação

Deve-se observar que para esta etapa de controle o Gestor da Operação deve-se utilizar de diagramas, relatórios e outros tipos de indicadores que possam confrontar tanto o planejamento quanto a execução da operação e que lhe permitam gerenciar a tomada de decisões de forma rápida. Basicamente, o documento principal de trabalho é o Planejamento da Operação executado anteriormente apoiado por informações em tempo real que serão fornecidas pelas equipes de execução.

O **gerenciamento da integração**, recebendo os dados da investigação, planejamento e/ou execução, dependendo do momento em que se encontra, fará o controle do desempenho da operação, coletando informações e disseminando-as às partes interessadas. A atividade de Monitorar e Controlar (C.1) tem como objetivo relatar a situação atual, o progresso realizado e fazer previsões futuras a partir dos dados coletados. Cabe também fazer o controle integrado das mudanças ocorridas mantendo o registro das mesmas, recebendo as solicitações de alterações, avaliando seu impacto, obter as autorizações e fazer todo o controle deste monitoramento através de relatórios de desempenho.

O **gerenciamento do escopo** através de sua atividade de Verificar Escopo (C.2) tem como objetivo verificar se o escopo está sendo mantido pelas partes envolvidas, revisando de forma constante os produtos e demais resultados. Para tanto se faz necessária a interação com a gerência da qualidade verificando se há conformidade nas atividades que impactam no escopo. A atividade Controlar Escopo (C.3) é acionada em qualquer situação de alerta identificada pela atividade de Verificação do Escopo, assinalando a necessidade de mudanças e a comunicação da mesma à gerência de integração.

O **gerenciamento de comunicações** tem como atividade Relatar a Performance (C.4) onde o objetivo é apresentar indicativos de performance quanto às comunicações. Deve-se verificar-se a comunicação está sendo realizada da maneira adequada, se não há vazamento de informações, identificar possibilidades de melhoria de comunicação além de manter o registro de qualquer mudança efetuada.

A atividade Monitorar e controlar riscos (C.5) presente no **Gerenciamento dos riscos** tem como objetivo fazer o rastreamento dos riscos identificados, monitorando algum risco residual e identificando novos riscos, além de assegurar que o plano de resposta aos riscos seja eficiente em sua execução. Deve-se fazer um monitoramento e controle constante dos riscos haja vista que os riscos evoluem conforme o andamento da operação, além do surgimento de novos riscos.

O **gerenciamento do tempo** responsável por Controlar o Cronograma (C.6) tem como objetivo monitorar e controlar qualquer alteração que tenha havido com o cronograma haja vista que alterações neste podem impactar todo o projeto. Para tanto podem ser necessárias ações preventivas e corretivas, alocações de recursos extras entre outras possibilidades visando a manutenção do planejado quanto ao gerenciamento do tempo.

O **Gerenciamento da qualidade** através da atividade Controlar qualidade (C.7) tem como objetivo medir e avaliar se os resultados obtidos pela operação comparativamente aos seus objetivos estão sendo atendidos. Caso haja alguma discrepância deve proceder com ação corretiva visando a resolução do problema. O objetivo é avaliar de forma constante para que eventuais possibilidades de defeitos sejam eliminadas na maior brevidade possível. Além das ações corretivas ou preventivas, e recomendações de reparos cabe a esta atividade o registro de lições aprendidas e a validação de produtos e serviços.

O **Gerenciamento da logística** tem como atividade Administrar a Logística (C.8) onde durante todas as etapas deve-se manter um monitoramento e controle da execução dos serviços contratados, das entregas

de produtos adquiridos, além da administração de contratos e demais serviços administrativos como: prorrogação de Ordens de Missão, alterações de datas de viagem ou retorno, manutenção de equipamentos e viaturas, novos pagamentos de diárias, etc. além de todo controle de documentação referente a eles. Deve proceder com o monitoramento e controle de todos os produtos e serviços que não foram entregues, prazos, qualidade, inspeções, entre outros.

Por fim, o **Gerenciamento de custos**, através de sua atividade Controlar custos (C.9) deve fazer o acompanhamento da alocação dos recursos com seus respectivos custos às atividades, controlando-os e alertando para qualquer situação discrepante. As mudanças ocorridas e que gerem custos devem ser monitoradas e controladas para que não afete a tríade: escopo-tempo-custo e, conseqüentemente, a eficácia e eficiência da operação.

#### 7.3.2.6 Encerramento da operação

O último processo, encerramento da operação, deve ser iniciado após a execução da operação e, conseqüente, monitoramento e controle. Este processo é um marco que indica que a operação foi realizada e faz-se necessário o encerramento das atividades e fazer os procedimentos para formalizar e encerrar a operação. A Figura 54, a seguir, apresenta as atividades previstas neste processo.

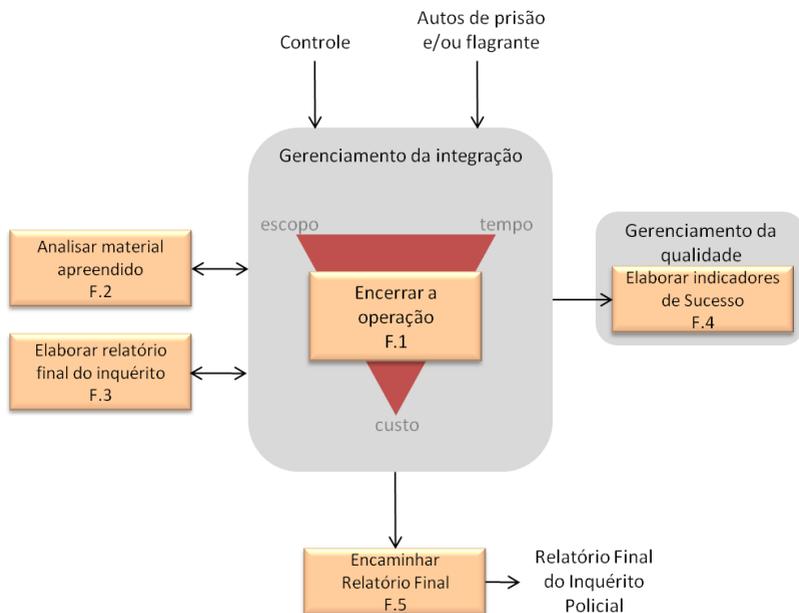


Figura 54. Grupos de processos de encerramento da operação

A partir dos resultados do monitoramento e controle acrescidos dos Autos de prisão e/ou flagrante o **Gerenciamento da integração** irá encaminhar a operação para as suas atividades de encerramento. Está prevista neste processo a atividade de Encerrar a operação (F.1) onde serão verificados se todos os produtos e serviços foram entregues e aceitos conforme o objetivo previa. Para tanto, é necessário que a Análise do Material Apreendido (F.2) tenha sido realizada, além da Elaboração do Relatório Final do Inquérito (F.3) contendo todas as peças necessárias para o seu fechamento.

A atividade de Encerrar a operação (F.1) precisa realizar tarefas de cunho administrativo que se iniciam logo após o fim da deflagração como a desmobilização da equipe, liberação de recursos, atualização de registros entre outros e segue até a elaboração do relatório final.

Nesta fase, apesar faz-se necessário que a **Gerência da Qualidade** trabalhe em conjunto com o gerenciamento da integração e tenha procedido com as sugestões e verificado a conformidade dos produtos gerados, além de acompanhar e avaliar os resultados, analisar os indicadores de desempenho e documentar as lições apreendidas na atividade Elaborar Indicadores de Sucesso (F.4).

A atividade de Encaminhar Relatório Final (F.5) é o marco de que a operação está encerrada e que tem como produto o Relatório Final do Inquérito Policial que será encaminhado ao órgão cabível.

### 7.3.3 Ferramentas automatizadas

A adoção de metodologias de gerenciamento de projetos passa também pela escolha de ferramentas que possam dar o suporte necessário tornando o gerenciamento de projetos eficaz e eficiente. Assim como houve um crescimento significativo no número de metodologias de gerenciamento de projetos também houve um crescimento considerável quanto a oferta de produtos e o surgimento de novas soluções automatizadas. Soluções estas que vão da simples automatização do cronograma a outras que permitem o gerenciamento de toda a cadeia do projeto, desde sua fase de concepção até a sua conclusão.

Esta tese não tem como objetivo implantar a metodologia por meio de uma ferramenta automatizada, porém foi feito um estudo sobre as mesmas para que posteriormente possam ser utilizadas como forma de suporte à metodologia ora criada.

Segundo Sampaio (2008) a adoção de ferramentas para gerenciamento de projetos propicia “padronização de métodos e processos e a disponibilização de informações em tempo real ao alcance de toda a equipe do projeto, aumentando a qualidade do gerenciamento e as chances de alcançar os objetivos traçados”. O autor comenta ainda que a prática de adotar ferramentas gera resultados positivos efetivos.

Porém, diante da importância da ferramenta e da gama de possibilidades a tarefa de escolha de ferramenta, ou mesmo de um conjunto de ferramentas torna-se uma atividade complexa e que exige elencar critérios que irão determinar a escolha de uma ferramenta em detrimento de outra.

#### 7.3.3.1 Tipos de avaliação

De acordo com Sampaio (2008) a escolha de ferramenta passa por duas avaliações principais: a avaliação corporativa e a avaliação do software propriamente dito.

Quanto à avaliação corporativa, considerada como a primeira etapa na escolha de ferramentas, tem como objetivo identificar as reais necessidades da organização quanto ao gerenciamento de projetos. Nesta avaliação os pontos a serem considerados são os seguintes:

- Capital disponível para investimento;
- Importância que os projetos têm dentro da organização;
- Complexidade dos projetos;
- Exigências do cliente seja ele interno ou externo;
- Fatores humanos e resistência a mudanças.

No que concerne à avaliação do software, Sampaio (2008) considera que o ponto mais importante e inicial é fazer uma pesquisa sobre casos de sucesso na utilização da ferramenta, buscando saber o ponto de vista de quem já utilizou no sentido de obter informações sobre os pontos fortes e fracos, as dificuldades encontradas na utilização e as principais qualidades. Deve ser considerada ainda a quantidade de usuários que terão acesso ao software, pois este número é importante para conhecer as diferenças entre as soluções para usuários únicos, onde a ferramenta fica instalada na máquina dos usuários sem permitir compartilhamento, para soluções de múltiplos usuários onde a ferramenta é disponibilizada a partir de servidores na rede ou mesmo baseados em web (*web-based*).

Outros pontos levantados pelo autor e que merecem destaque são os seguintes:

- A capacidade do fornecedor/desenvolvedor do software dar suporte e treinamento;
- Capacidade do fornecedor/desenvolvedor criar soluções adicionais para adequação às necessidades da organização;
- Capacidade do software de gerar informações necessárias para a formatação dos relatórios solicitados pelo cliente;
- Capacidade do software de migrar e compartilhar dados com outros sistemas.

Especificamente no caso da Polícia Federal, no que concerne a avaliação corporativa, e considerando os critérios definidos por Sampaio (2008) chegam-se as seguintes informações:

- há uma orientação que a escolha das ferramentas priorize o uso de software livre, diminuindo desta forma o custo de aquisição;
- as operações policiais tem grande importância para a organização;

- as operações possuem diversos níveis de complexidade de acordo com o seu porte e número de recursos envolvidos, o que exige uma boa capacidade de gerenciamento;
- o cliente de projetos, neste caso, é um cliente interno, e bastante exigente haja vista que em sua maioria já utiliza do planejamento operacional e sabe de suas necessidades;
- quanto a resistência à mudança será necessário realizar um trabalho de conscientização, pois com a introdução da metodologia de gerenciamento de projetos aplicada às operações policiais haverá mudanças significativas na forma de como tratar a informação, em conduzir as operações e também com a introdução de uma ferramenta automatizada, o que, a priori, deve levar a uma certa resistência.

Quanto à avaliação de software, serão consideradas ferramentas que já possuam uso consolidado no mercado, e que possam ser disponibilizadas em ambiente web haja vista a grande dimensão territorial que é de competência da Polícia Federal. Uma ferramenta *web-based* permite às equipes que participam das operações o acesso simultâneo em diversos pontos do país, ao mesmo tempo em que permitem ao PMO ter visão geral da sua condução.

Quanto aos demais pontos, espera-se que a ferramenta possua um fornecedor que possa dar suporte em caso de necessidade, apesar de que as adequações e criação de soluções adicionais serão comandadas por equipe de Tecnologia da Informação da Polícia Federal. Isto se faz necessário haja vista as especificidades dos projetos além de permitir maior controle e agilidade nas decisões de mudanças que por ventura se tornem necessárias. Da mesma forma, o software deverá ser capaz de disponibilizar de forma ágil o acesso à informações e permitir a customização de relatórios e demais funcionalidades necessárias para o bom gerenciamento de dados. Outro ponto importante é a capacidade de migração e compartilhamento de dados com as bases de dados já existentes.

### 7.3.3.2 Classificação das ferramentas

As ferramentas disponíveis para gerenciamento de projetos podem ser classificadas em duas grandes áreas: softwares proprietários e softwares livres. Por software proprietários subentendem-se aqueles que

não permitem acesso ao seu código fonte e quanto aos softwares livres são aqueles com códigos abertos, que permitem alterações por parte dos usuários.

Outra subdivisão a partir desta primeira classificação é quanto a aplicação que pode ser desktop ou *web-based*. A Figura 55, abaixo, apresenta esta classificação das ferramentas de gerenciamento de projetos.

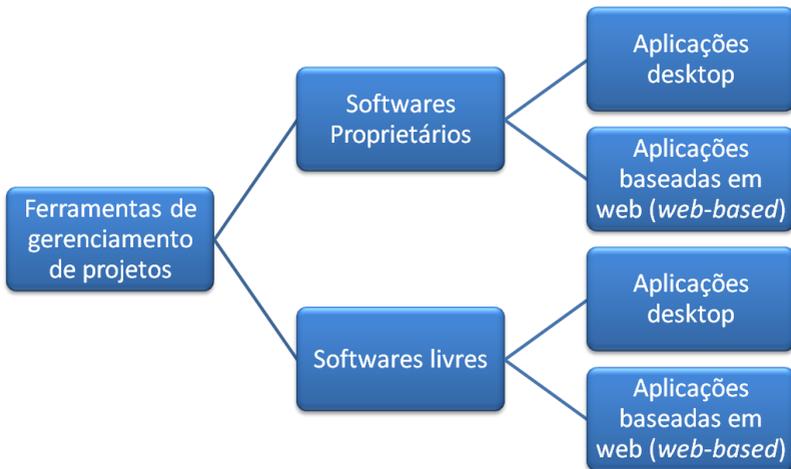


Figura 55. Classificação das ferramentas para gerenciamento de projetos

Os softwares de gerenciamento de projetos do tipo *Desktop* são aqueles que rodam no computador de cada usuário. Este tipo de ferramenta, geralmente permite uma interface com resposta mais rápida e provida de mais recursos gráficos.

As aplicações *desktop*, tipicamente armazenam seus dados em um arquivo do usuário, embora haja soluções que disponibilizam soluções colaborativas com outros usuários, ou mesmo armazenam em um banco de dados central. Estas aplicações, em alguns casos, podem ser executadas em ambientes heterogêneos com múltiplos sistemas operacionais, apesar de não ser muito usual. O que ocorre, na maioria das vezes, é que o sistema fica atrelado a um ambiente operacional específico.

Por outro lado, os softwares de gerenciamento de projetos podem ser implementados por meio de soluções baseadas em web (*web-based*) e que podem ser acessados pela intranet ou extranet, utilizando um *browser*. Isto proporciona algumas vantagens em relação às aplicações desktop:

- Podem ser acessados de qualquer tipo de computador sem a necessidade de instalação de softwares;
- O controle de acesso é fácil;
- A aplicação é multiusuário;
- Há apenas uma versão de software para instalar e manter.

Por outro lado, há também algumas desvantagens:

- Tipicamente é mais lento na percepção de resposta do usuário;
- As informações de projeto ficam dependentes de o servidor estar online, apesar de existir algumas aplicações que funcionam off-line.

Em cada uma destas categorias há diversos softwares disponíveis no mercado, softwares que vão de soluções completas para gerenciamento de projetos, como outros que tratam apenas de alguns pontos específicos. O Quadro 7, a seguir, mostra algumas destas ferramentas, porém, deve-se ressaltar que esta lista não pretende esgotar todas as possibilidades existentes, haja vista que a cada dia surgem novas :

Software Proprietário		Software Livre	
Aplicação Desktop	Aplicação <i>web-based</i>	Aplicação Desktop	Aplicação <i>web-based</i>
Artemis	24SevenOffice	OpenProj	Achievo
Collanos Workplace	AsTask	Open Workbench	Bugzilla
Contactizer	Ace Project	Kplato	dotProject
FastTrack Schedule	ActionThis	GanttProject	Eventor
Microsoft Project	Active Collab	Planner	Eventum
Merlin	Basecamp	Task Juggler	Mantis Bug Tracker
OmniPlan	Central Desktop		Project 2 Manage
Planisware OPX2 Pro	Copper		Project.net
Primavera	Daptiv		ProjectPier
RiskyProject	DevShop		Readmine
Sophocles PM	Genius Inside		Streber
Tracker Suite	Go Plan		TestLink
	JIRA		Trac
	Mingle		
	Nozbe		
	OpenAir		

Software Proprietário		Software Livre	
Aplicação Desktop	Aplicação <i>web-based</i>	Aplicação Desktop	Aplicação <i>web-based</i>
	Project Builder		
	Project Insight		
	PsNext		
	Rplan		
	Teamwork		
	VPMi		
	Workity		
	Wrike		
	Zoho Projects		

Quadro 7: Ferramentas de gerenciamento de projetos

Como se verifica há uma grande tendência de ferramentas de gerenciamento de projetos voltadas para ambientes *web-based*, devido a disseminação e disponibilidade de acesso à Internet, aliado às facilidades de acessar a partir de qualquer lugar e de não ser necessário instalar os softwares em cada uma das máquinas. Esta é uma tendência que deve se confirmar não apenas no gerenciamento de projetos, mas também para aplicativos e sistemas em outras áreas de softwares.

Além das ferramentas elencadas anteriormente no Quadro 7, foram encontradas aproximadamente 30 outras ferramentas de gerenciamento de projetos, porém com menores participações de mercado. Deve-se observar que não há consenso quanto a esta classificação, pois muitas vezes alguns autores classificam determinada ferramenta como *web-based*, ao passo que outros a colocam como desktop.

Ainda quanto à questão de classificação de ferramentas há outros conceitos relacionados que são: ferramentas integradas e colaborativas. Um sistema de gerenciamento de projetos colaborativo é desenhado para suportar múltiplos usuários modificando diferentes seções de um mesmo projeto, ao mesmo tempo. As ferramentas *web-based*, incluindo as para extranet, geralmente falham neste sentido, pois este recurso de colaboração só está acessível quando os usuários estão on-line. O que ocorre em algumas destas ferramentas é a possibilidade de quando o usuário se reconectar à base de dados, quaisquer mudanças que houveram são sincronizadas, atualizando o sistema.

As ferramentas integradas, por sua vez, combinam o gerenciamento de projetos com outros dados da organização. A idéia é que as pessoas possam trabalhar em projetos diferentes, com etapas diferentes, porém utilizando os mesmos dados de uma base central, ou mesmo fun-

cionalidades como listas de tarefas, calendários e mensagens associados aos seus projetos.

### 7.3.3.3 Critérios para realização de estudos comparativos

A partir do artigo de Mühlbauer *et al.* (2007) foram definidos alguns critérios que podem ser utilizados para um estudo comparativo de ferramentas de gerenciamento de projetos. Os autores definem seis grandes categorias, onde estão agrupados os diversos critérios de avaliação, quais são: interface gráfica, aspectos econômicos, interoperabilidade, manipulação de dados, gerenciamento de projetos e miscelâneas.

A partir destes critérios foram realizadas algumas adaptações para o contexto da Polícia Federal os quais serão detalhados a seguir.

Quanto à interface gráfica, os autores definem os seguintes critérios:

- **Adequação da entrada de dados** – softwares de Gerenciamento de Projetos exigem que os usuários dêem entrada de dados que vão de informações sobre as tarefas como nome, início e fim; a informações sobre recursos como nome, disponibilidade, custos, bem como as relações entre eles, com suas designações e dependências. Desta forma, um critério a ser observado é se, o software possui um método adequado para entrada de dados, massivos ou não, está disponível no sentido de reduzir o esforço do usuário.
- **Suporte às aplicações Web** – com o crescimento de integração de dados, recuperação de informações ou mesmo suporte online, as aplicações web tornaram-se relevantes no ambiente organizacional. Como fatores positivos deste critério podem ser considerados a funcionalidade de exportação de dados no formato web, interface baseada em web ou mesmo a aplicação sendo executada inteiramente na web.
- **Internacionalização** – a utilização de um software que seja fácil de entender e que permita troca de informações, sem ferir a cultura, ou metodologia de gerenciamento de projetos utilizada na organização, ou mesmo que respeite os pressupostos mundialmente aceitos quanto ao gerenciamento de projetos faz-se necessária.

- **Manipulação intuitiva** – uma estrutura que contenha interface com o usuário clara e que permita comportamentos previsíveis, utilizando ícone ou símbolos já aceitos, resulta em aumento de produtividade e reduz a curva de aprendizado.
- **Estética** – este critério faz referência à necessidade de relatórios que sejam claros e apresentáveis, permitindo visualizar as informações de forma objetiva.

De uma forma geral, estes critérios estão relacionados com a usabilidade do software.

Os critérios definidos quanto ao aspecto econômico fazem referência aos custos, participação no mercado, software com código aberto e plataforma, que serão detalhados a seguir.

- **Custos** – o retorno do investimento depende de ser um modelo que tenha custos que sejam justificáveis de acordo com o seu desempenho. Nem sempre um software de código aberto terá custos menores do que um software proprietário, pois outras variáveis devem ser consideradas como a questão de suporte ao usuário, necessidades de treinamento entre outros.
- **Participação no mercado** – Este critério irá verificar qual é a participação no mercado das ferramentas analisadas. De fato, softwares que sejam padrão de mercado podem colocar barreiras e criar monopólios, criando, desta forma vantagens em curto e médio prazo para seus clientes e, no longo prazo, dificultando a competição e o progresso de ferramentas de outros fabricantes.
- **Softwares de código aberto** – implica no uso de softwares sem custos, mas também na capacidade do usuário desenvolver extensões ou customizar o software de acordo com suas necessidades. A utilização de softwares baseado em código aberto pode ajudar a integrar o software de gerenciamento de projetos com outros softwares da organização.
- **Plataforma** – embora a tecnologia de virtualização comece a reduzir o impacto de softwares baseados em plataformas fixas, as implicações relativas ao desempenho, licenças de software e tempo de preparação do ambiente ainda importam. O uso de software independente da plataforma também reduz as dependências do lado cliente e pode evitar experiências de ruptura de negócios, quando é necessário trocar plataformas, utilizar um *terminal server* ou mesmo produtos virtualizados.

Observa-se quanto ao este critério que os mesmos fazem referência a várias categorias que podem influir, direta ou indiretamente, nos aspectos econômicos, que é um dos principais pontos que os gestores das organizações precisam considerar quando na adoção de novas ferramentas.

Quanto a categoria de Interoperabilidade, Mühlbauer *et al.* (2007) definiram quatro critérios que serão detalhados a seguir:

- **Formatos padronizados** – permite a troca de informação entre diferentes produtos, sem perdas.
- **Automação** – a automação é suportada por interfaces de aplicação de programação (API – *application programming interfaces*) ou através de funcionalidades baseadas em *scripts*. Deve haver integração entre os softwares da organização sincronizando os dados do projeto com outras aplicações, sempre que possível. Obviamente para que seja efetiva, uma interface automatizada requer, um mínimo de documentação. Como exemplo, a questão de férias dos funcionários, ou feriados locais, pode ser introduzido no software de forma programática, centralizada, reduzindo tempo de planejamento.
- **Cooperação** – neste critério é considerada a questão da disponibilidade de criar projetos colaborativos, gerenciamento e troca de informações de forma compartilhada entre os membros da equipe de trabalho reduzindo despesas gerais de comunicação por outros canais. Conectar ou centralizar diferentes projetos também contribui de forma positiva para a avaliação deste critério.
- **Exportações e relatórios** – estruturas baseadas em tabelas, gráficos e visões gerais das saídas dos projetos são algumas das funcionalidades básicas que os softwares de gerenciamento de projetos devem possuir. Os softwares devem permitir exportar para imagens, formatos de tabelas (que possam ser usados por outros softwares como planilhas, listas, etc.) além da possibilidade de gerar relatórios com layouts inteligentes contribuem de forma positiva para a avaliação do software.

A interoperabilidade trata de questões de interações com outras interfaces e/ou softwares permitindo outras formas alternativas de manipulação de dados e informações gerados.

A categoria Manipulação de Dados possui dois critérios

- **Versões** – este critério faz referência à capacidade de gerenciar mudanças, incluindo documentos previamente recuperados, dados alterados pelos usuários, visualizações de dados de diferentes versões, e outras características relacionadas ao gerenciamento de versões de software. O formato em que o software de gerenciamento de projetos armazena os dados também é importante para avaliação deste critério, para permitir integração com outras bases. Formatos proprietários podem ser difíceis de serem manipulados pelos usuários, principalmente se não forem documentados de forma adequada.
- **Sincronização** – a sincronização pode ocorrer através de alguma forma inteligente de mesclar os dados onde as diferenças são aceitas ou rejeitadas, baseadas em um algoritmo, ou na decisão do usuário. Esta funcionalidade pode ser implantada na parte cliente ou mesmo no servidor de dados do projeto. Este é um critério importante, principalmente se ocorre em um ambiente onde há múltiplos projetos em andamento, ou se há diferentes bases de clientes e fornecedores gerenciando os mesmos projetos. Um produto que seja capaz de sincronização pode, provavelmente, apoiar a gerência de múltiplos cenários.

Para Mühlbauer *et al.* (2007) a categoria Manipulação de dados está ligada diretamente a questão de portabilidade dos dados entre diferentes versões de softwares, bem como entre diferentes programas que manipulem dados ou, que precisem realizar sincronização dos mesmos.

Na categoria Gerenciamento de projetos, Mühlbauer *et al.* (2007) definem cinco critérios:

- **Recursos** – este critério faz referência à manipulação de recursos. As facetas a serem analisadas dizem respeito à atribuição inicial automática e atribuição parcial, indicação das designações, listagem da designação de tarefas, indicativos de indisponibilidade de recursos entre outros são avaliados a partir deste critério.
- **Tarefas** – tarefas são blocos que compõem o projeto, assim seu agrupamento e organização na estrutura analítica do projeto (WBS – *Work breakdown structure*) é crítico, bem como é um requisito mínimo para softwares de gerenciamento de projetos. Diferentes representações visuais além do Gráfico

de Gantt são um fator positivo, que permitem dar uma visão diferente da situação.

- **Caminho crítico** – o conceito de caminho crítico ajuda a identificar tarefas de projetos críticas. A disponibilidade de caminhos de rede como PERT e CPM permitem que o usuário escolha um método que ele está acostumado ou que já é utilizado pela organização.
- **Gerenciamento multi-cenário** – este critério refere-se à capacidade de mudar de um projeto padrão e testá-lo em diferentes cenários. Os cenários são técnicas bastante comuns que permitem ter uma visão geral do impacto que mudanças possam causar no projeto. Quando adequadamente apoiado através do software, a análise destes múltiplos cenários pode ajudar na análise de risco e ajudar no planejamento de “memórias” intermediárias, ou indicam os requisitos necessários e mais críticos para a continuação do projeto.
- **Gerenciamento de multi-projetos** – permite a coordenação entre diferentes projetos e uma visão geral do estado dos mesmos. Ajuda a administrar projetos da organização e pode ajudar a detalhar a carga global a que estão sujeitos os recursos.

Esta categoria trata especificamente de funcionalidades que os softwares de gerenciamento de projetos devem possuir para facilitar a gestão como um todo. Os recursos, tarefas, o gerenciamento do caminho crítico e a possibilidade de gerenciar cenários e vários projetos são características importantes para a escolha do software mais adequado.

Na categoria Miscelâneas, Mühlbauer *et al.* (2007) apresentam outros critérios que não se classificaram nas categorias anteriores, mas que também são importantes e devem ser considerados quando da escolha de um software de gerenciamento de projetos.

- **Documentação** – como em qualquer software, uma documentação clara e estruturada deve estar disponível para o usuário quando for necessária, tanto on-line quanto off-line. As apresentações, ajuda sensível ao contexto e a documentação textual pura, são outras formas de documentação que devem ser consideradas na escolha do software. De toda forma, a documentação deve ser intuitiva e transparente ao usuário, exigindo-lhe o mínimo esforço para encontrar as informações desejadas.

- **Suporte** – o suporte profissional para os produtos deve existir, tanto para softwares comerciais quanto para sistemas baseados em código aberto. Entretanto, a exigência para tal serviço, só se justifica quando o software de gerenciamento de projeto será usado de forma massiva por usuários experientes, não sendo relevante para usuários ocasionais.
- **Performance** – softwares de gerenciamento de projetos, normalmente, não exigem muito poder de processamento e todas as suas tarefas podem ser executadas em sistemas de computadores padrões, sem muita demora ou uso de outros recursos.
- **Estabilidade** - muito tempo e dados podem ser perdidos com problemas em softwares ou arquivos corrompidos. Produtos maduros não possuem tais problemas, porém há softwares que mesmo com código aberto apresentam problemas quanto à garantia de qualidade, o que pode se tornar crítico.
- **Transparência** – a razão para cada decisão tomada pelo software de gerenciamento de projetos deve ser óbvia ou explicável. Há vários algoritmos que trabalharam em segundo plano para organizar tarefas, calcular custos, etc. A compreensão destes algoritmos e o raciocínio que há por detrás de cada decisão tomada devem ser transparentes, permitindo usar o produto de forma eficiente, reduzindo a frustração que pode haver por resultados inesperados que possam ocorrer.

A escolha de uma ferramenta deve ser feita com bastante critério para tentar adotar a solução que mais se adéque ao perfil da empresa, e não o contrário, onde a organização precisa mudar seus processos para se adaptar ao software. Outro ponto a se considerar é que após a escolha de uma ferramenta, cria-se uma grande expectativa quanto aos resultados esperados, porém deve-se ter o discernimento que há fases de adaptação e de customização, necessárias para o seu real funcionamento, e que somente após este período é que efetivamente a ferramenta poderá começar a apresentar os primeiros resultados.

A comparação das características de diferentes softwares de gerenciamento de projetos auxilia na escolha do que mais se adeque a cada organização, porém estes critérios não são medidas absolutas, principalmente porque há muitos estudiosos trabalhando com gerenciamento de projetos, bem como a maturidade que vem sendo alcançada pelas organizações. Mühlbauer *et al.* (2007) observam que apesar de novas abordagens que surgem, os conceitos de gerenciamento de projetos

permanecem, pois são conhecimentos consolidados, e a tarefa de planejar um projeto também continua a mesma. O que muda são as novas possibilidades de como gerenciar estes projetos, bem como a grande oferta existente de softwares que atendem a todas as necessidades, das menores às maiores empresas. Basta apenas, saber escolher a que se aproxime da metodologia utilizada pela organização.

As ferramentas, por mais que automatizem algumas etapas são apenas ferramentas de apoio à equipe do projeto. Boa parte do trabalho de gerenciamento de projetos é permeada por etapas de planejamento, estimativas, tomadas de decisão, identificação de problemas, negociações que de nada dependem do software em si, mas sim de um bom trabalho a ser executado pelo gerente de projeto e de sua equipe.

Verifica-se que há muitas ferramentas automatizadas específicas para gerenciamento de projetos que permitem facilidades tanto no planejamento quanto da execução e controle da operação, sendo que algumas como o DotProject estão sendo implantadas de forma gradativa na Polícia Federal. Porém, deve-se verificar que antes de escolher ferramentas automatizadas para gerenciamento de projetos é necessário que a metodologia esteja madura o suficiente.

Assim, este tópico teve a pretensão de deixar os critérios como sugestão haja vista que a decisão de adotar uma ferramenta A ou B passa, em primeiro lugar, pela criação do PMO e da definição de uma linha estratégica para toda a organização. Somente após a criação do PMO e da adoção da metodologia é que se pode pensar em escolher uma ferramenta que melhor se adeqüe e, portanto, devem ser considerados os critérios aqui explicitados para fazer uma escolha consciente e que evite problemas futuros.

## 7.4 ESTRATÉGIA PARA IMPLANTAÇÃO

A estratégia para implantação da metodologia para gestão de inteligência policial baseada em projetos deve ser feita de forma paulatina. A sugestão é que a partir da metodologia aqui apresentada seja implantada por áreas, como por exemplo, nas operações relacionadas ao tráfico de entorpecentes que apresenta crescimento exponencial nos últimos anos e de representar grande esforço em sua realização.

De toda forma, o primeiro passo a ser dado é a criação do PMO, como já abordado anteriormente, onde serão definidas as áreas priorita-

rias para o gerenciamento do projeto, bem como sua estrutura e estratégia de implantação do próprio PMO.

Concomitantemente com os passos necessários para sua criação, faz-se mister, a conscientização da importância do gerenciamento de projetos como um todo. Para tanto, são necessárias campanhas gerais que introduzam no cotidiano, questões relacionadas à gestão de projetos e que visem minimizar situações de resistência. Para tanto, pode-se utilizar as ferramentas já existentes como a intranet, comunicados pessoais direcionados para o email particular de cada servidor, banners publicados nos murais das unidades, introdução do tema nas cerimônias da bandeira e nas aberturas e encerramentos de eventos, treinamentos e reuniões setoriais.

Após este período de conscientização passa-se a focar cada projeto, no caso deste projeto em específico, a metodologia deverá ser apresentada no formato de seminário para os diretores das áreas com seus respectivos chefes de operações para conhecimento e avaliação. A partir de então, deve se dar ampla divulgação através de treinamento regionalizados, como já ocorre atualmente com o cursos de capacitação em Planejamento Operacional. Uma alternativa é utilizar a plataforma EAD da Academia Nacional de Polícia (ANP) para apresentar os principais pontos da metodologia e fazer um treinamento básico em gerenciamento de projetos. Um passo já foi dado a partir do momento em que o material produzido para esta tese deu origem a uma disciplina de Gerenciamento de Projetos no curso de Especialização da ANP.

Para que um policial federal passe para a classe especial é necessário fazer um curso de pós-graduação *lato sensu*. Este curso contém disciplinas oferecidas à distância e também presenciais, sendo que uma delas é a de Elaboração e Execução de Projetos que foi resultado desta tese. A disciplina foi oferecida pela primeira vez no ano de 2009, onde além do conteúdo, esta autora também atuou como Tutora EAD e pode verificar a ampla aceitação dos alunos que, em sua maioria, elegeram-na como uma das disciplinas mais interessantes do curso, com uma avaliação de 9,33 pontos de 10 possíveis. Posteriormente, na fase presencial, foi oferecida outra disciplina de Gerenciamento de projetos com um enfoque prático e que também usou este material como base (STANGER, 2009).

O treinamento por meio da metodologia deverá conter uma fase de conceitos de gerenciamento de projetos, uma integração com o planejamento operacional já oferecido atualmente, a aplicação prática da metodologia em um planejamento operacional já realizado e a simulação da elaboração de uma operação.

A priori, participariam do treinamento os atuais professores dos cursos de planejamento operacional para uma avaliação da metodologia, preparando-os para fazer os repasses aos demais policiais, funcionando como multiplicadores da metodologia.

Deve-se considerar ainda, como já observado anteriormente, a necessidade da criação do escritório de projetos (PMO) a partir da capacitação dos policiais. Para tanto seria necessário a realizar de um processo seletivo interno, buscando entre os policiais aqueles que tenham conhecimento da área de projetos e de planejamento operacional para compor o quadro de profissionais que possam dar o suporte necessário.

Outra integração necessária refere-se à área de Tecnologia de Informação (CTI – Coordenação de Tecnologia de Informação) para que concomitantemente possa ir introduzindo ferramentas de gerenciamento de projetos e dando o suporte necessário para que o escritório de projetos consiga coordenar todas as operações em andamento. Esta integração é primordial haja vista que deve haver um armazenamento das informações obtidas visando criar uma base de conhecimento das operações já realizadas e em andamento as quais subsidiarão as futuras.

A integração a partir das ferramentas e, principalmente a partir dos sistemas já em utilização pela Polícia Federal permitirão, por exemplo, compor de forma mais realista os custos envolvidos. Outro benefício seria a disponibilização de recursos humanos e materiais sem que haja sobreposição ou problemas ocasionados, como por exemplo, o planejamento de uso de um helicóptero em uma operação e no dia da deflagração, descobrir que o mesmo já está alocado para outra.

Importante também identificar indicadores que subsidiarão planejamentos melhores e controle mais efetivo dos recursos disponíveis, haja vista que atualmente o único indicador disponibilizado é a quantidade de operações e o número de presos em cada uma delas. Não se tem, por exemplo, de forma exata, qual o custo envolvido em uma operação assim como não se tem o retorno dado à sociedade e à justiça da deflagração da mesma.

Com o uso da metodologia, pode-se a princípio, definir alguns indicadores básicos como: o período de tempo destinado para cada uma das fases da operação; número do efetivo utilizado; dados sobre os recursos utilizados; custo da operação; entre outros.

A partir do momento que a metodologia esteja implantada e, amplamente divulgada, espera-se atingir um nível de maturidade em projetos onde será possível implantar outros tipos de conhecimentos, como o uso das ferramentas automatizadas. Conhecimentos importantes e que também deverão ser massificados são os que permitirão melhor gestão

das operações como caminho crítico, ferramentas de análise de risco qualitativa e quantitativa, indicadores relacionados à qualidade, entre outros.

Por fim, verifica-se que para implantar a metodologia aqui proposta de forma efetiva faz-se necessário alguns passos. Entre eles cita-se a criação do escritório de projetos, divulgação e treinamento na metodologia, orientação às equipes e a automatização utilizando-se *templates* e ferramentas automatizadas.

## 7.5 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Apesar de não serem utilizadas as três variáveis (escopo, tempo e custo) nas operações policiais, espera-se que com a implantação da metodologia estas variáveis possam ser monitoradas e aprimorar o desempenho das operações. Apesar de não ser facultado à Polícia Federal investigar ou não determinada situação quando se sabe que há a ocorrência de um crime, pois há implícito o dever de fazer, pode-se pensar em tentar encontrar um ponto de eficácia para a condução da operação policial. Ou seja, se o caso investigado não exigir aprofundamentos pode-se tentar conduzir a operação policial na maior brevidade de tempo possível e com o mínimo de custos envolvidos. Já nos casos onde o objeto investigado apresenta grande complexidade, altos níveis de desvios de orçamento e grande contingente de investigados são possíveis dedicar tempo e custos proporcionais aos mesmos.

Espera-se que com a implantação da metodologia seja possível à Polícia Federal identificar qual foram os custos investidos em uma operação e saber qual o retorno propiciado.



## 8 ESTUDOS DE CASO

Este capítulo apresenta a aplicação do modelo à duas situações reais. São duas operações realizadas a partir de investigações no estado do Acre, sendo que o primeiro caso trata-se de uma operação de pequeno porte, com abrangência local. No segundo caso, a Operação Beta envolveu vários estados da federação, tendo um grande efetivo envolvido além do grande número de apreensões e prisões.

Conforme observação anterior, as operações tiveram suas denominações alteradas respectivamente para Operação Alfa e Operação Beta visando proteger as informações e os envolvidos.

### 8.1 OPERAÇÃO ALFA

A operação Alfa, desencadeada no ano de 2006 pela Superintendência da Polícia Federal no Estado do Acre, teve como objetivo cumprir mandados de busca e apreensão em vários pontos do comércio na cidade de Rio Branco, que armazenavam e fabricavam produtos “piratas”, principalmente CD’s, DVD’s, VCD’s e VHS. Tratou-se de uma operação que envolveu além da Polícia Federal, o Ministério Público Federal, a Polícia Civil e a Polícia Militar.

A operação foi realizada no mês de outubro de 2006, composta de 15 equipes e teve a participação de 62 policiais com cargos de delegados da Polícia Federal, Escrivães, Agentes, Policiais Cíveis e Policiais do Comando de Operações Especiais da Polícia Militar.

A análise da Operação Alfa foi feita por meio da disponibilização de seu planejamento operacional bem como em contato com a autoridade policial responsável por sua elaboração e execução.

Como a operação já havia sido deflagrada e, conseqüentemente planejada, a análise se deu a partir do Planejamento da Operação, onde foi possível identificar as seguintes situações:

- Não havia um código da operação, porém esta é uma sugestão da metodologia aqui desenvolvida;
- Havia um grau de sigilo atribuído (segredo);

- Havia dados da autoridade responsável pela operação, bem como seus telefones de contato. Estes não estavam no início do documento, mas dispersos em vários locais.
- Não havia registro de um substituto eventual para o responsável pela operação, apesar de que no fim do documento havia referência a um “homem de ligação” que receberia ligações telefônicas e tomaria as providências necessárias. Deve-se ressaltar que apesar desta composição, não se tratava de um eventual substituto.
- O período de realização não estava explícito, porém em determinada parte do documento havia a data de deflagração da operação e em outra parte o registro de uma reunião para coordenação da operação. Presumiu-se que o período estaria compreendido entre esta data da reunião e sua efetiva deflagração.
- Não havia uma explicitação da unidade patrocinadora, porém pode-se deduzir que seria a comando da própria Superintendência da Polícia Federal no Acre.
- Quanto aos *stakeholders* verificou-se que havia no início do documento referência aos responsáveis, contendo seus nomes, cargos e instituições, porém não havia dados de contato e nem tampouco qual o seu tipo de participação.
- Quanto à equipe da operação, presume-se que seja a mesma listada como *stakeholders*, porém não estava clara a função de cada um na operação. Também não havia um registro gráfico na forma de um organograma que explicitasse a estrutura hierárquica a ser respeitada.
- No que diz respeito à vinculação estratégica não se observou referência ao Plano Plurianual, Lei Orçamentária Anual, orientações estratégicas do Ministério da Justiça e nem tampouco ao Plano de Metas da Polícia Federal.
- O problema/oportunidade estava descrito sob a denominação de situação, entretanto, não havia um registro histórico com o respectivo quadro evolutivo dos dados.
- A previsão legal de atuação da Polícia Federal não estava explicitada.
- A disposição legal possivelmente infringida (art. 240 e seguintes do CPP) estava presente no planejamento operacional.

- Quanto ao **gerenciamento do escopo** foi possível verificar que havia a definição do escopo contendo, de forma resumida, os principais produtos a serem entregues pela operação. Também estava presente o objetivo da operação assim como as estratégias, apesar de estarem apresentadas de forma resumida. Não foram encontrados: os benefícios da operação; a relação com outras operações, o não-escopo e a estrutura analítica do projeto.
- No que se refere ao **gerenciamento do tempo**, verificou-se que no planejamento operacional estavam presente um cronograma das ações apenas para uma data onde seria feita a coordenação da operação e o dia da deflagração da mesma, quatro dias após a primeira data. Havia uma previsão de tempo para as atividades, e a atribuição dos recursos humanos às atividades estavam dispostas em outra parte do planejamento operacional.
- No **gerenciamento das pessoas** havia a composição de cada equipe contendo em algumas delas o cargo e nome de alguns componentes, porém em muitos casos estavam apenas descritos que naquela equipe seriam necessários x agentes da polícia federal ou x policiais civis ou militares. Também não foi possível identificar qual a estrutura adotada em cada uma das equipes haja vista que em alguns casos não havia nomes dos participantes e nem qual seria as suas funções na equipe uma vez que os cargos eram semelhantes.
- Quanto ao **gerenciamento das comunicações** estavam alocados rádios HT bem como os celulares particulares, porém só foi encontrado no planejamento o celular do coordenador principal e de um policial de apoio. Importante ressaltar que estava explícito qual seria o canal utilizado para comunicação dos rádios HT, porém não foi encontrado referência se a comunicação seria criptografada, ou não. Outro ponto importante do planejamento refere-se a que estava claro qual deveria ser o procedimento em caso de não encontrar o local para ser cumprido o mandado de busca e apreensão ou mandado de prisão. Também havia referências explícitas quanto ao não fornecimento de informações à imprensa haja vista que uma nota seria elaborada ao final da operação e divulgada oportunamente. Quanto ao controle do desempenho da operação percebeu-se que o mesmo se daria por meio do retorno à base

de todas as equipes e que as mesmas só estariam liberadas após comando do coordenador principal.

- Quanto ao **gerenciamento da qualidade** não estavam explícitos os requisitos e critérios para aceitação das ações. Porém, havia uma referência no item “prescrições gerais” a respeito de quais materiais deveriam ser arrecadados, como seriam armazenados e como deveria ser feita a lavratura do respectivo auto de arrecadação.
- Quanto ao **gerenciamento da logística**, verificou-se que estavam previstos no planejamento operacional os armamentos pessoais acautelados de cada um dos policiais, um armamento longo (sub-metralhadora HK) por equipe, vestuários ostensivos na cor preta, coletes balísticos, viaturas ostensivas ou descaracterizadas, viaturas reservas, filmadoras, máquinas fotográficas, pé-de-cabra, aríete, malotes, sacos de tecido de 50 kg para armazenar os materiais apreendidos, lacres, rádios comunicadores, entre outros. Também estava alocado um coordenador e um auxiliar para a área de logística.
- No tocante ao **gerenciamento de riscos** havia apenas uma referência a endereço do pronto socorro municipal, para onde deveria ser levados feridos. Não estava explícito quem eram os responsáveis por quais tipos de riscos, porém subentendeu-se que em qualquer situação, fora do previsto, deveria haver comunicação à base.
- Não foi encontrada nenhuma referência ao **gerenciamento de custos** envolvidos na operação. Como a operação foi deflagrada em um dia apenas, subentende-se que não houve despesas com passagens e diárias uma vez que todos os policiais eram da mesma cidade onde foi realizada a operação.
- Como se tratava de uma operação de pequeno porte, o **gerenciamento de integração** foi realizado totalmente pelo chefe da operação, reportando-se sempre a ele em qualquer situação diferente do planejado.
- Foram encontrados, no planejamento operacional, a aprovação e autorização respectivamente pelo delegado executivo (DREX) e pelo superintendente regional (SR).

Como análise geral verifica-se que a referida operação, apresentou todos os preceitos sugeridos pelo Manual de Planejamento Operacional e caso a mesma fosse elaborada a partir da metodologia aqui proposta teria que acrescer alguns pontos que lhe dariam maior consis-

tência. Porém, como se tratou de operação de pequeno porte e com um nível de complexidade médio, haja vista se tratar de uma operação que foi realizada em apenas um dia e, em uma localidade, por ter 15 pontos onde foram realizados os mandados de busca e apreensão e mandados de prisão, foi realizada com sucesso.

Caso fosse utilizada a metodologia, percebe-se que, a princípio, haveria um maior trabalho para o chefe da operação, por solicitar que outras informações também fossem acrescentadas no planejamento da operação, porém, estas informações, tornariam a deflagração e pós-deflagração mais tranqüilas.

Importante ressaltar que houve nesta operação o *debriefing* onde foram levantados os pontos de sucesso e verificados pontos de melhoria, como a necessidade de integrar peritos no planejamento e execução da operação. Segundo o chefe da operação, a complexidade desta operação decorreu do fato da necessidade de se integrar pessoas de diferentes instituições e, conseqüentemente, com perfis e formação variados, além do fato de ter que ser desencadeada em 15 pontos diferentes numa cidade pequena onde qualquer movimentação fora do normal é percebida. Apesar disto, a operação pôde ser considerada um sucesso por ter conseguido cumprir com seu objetivo, realizando todos os mandados de busca e apreensão e mandado de prisão.

## 8.2 OPERAÇÃO BETA

A operação Beta foi resultado de uma investigação de mais de seis meses de duração tendo sido desencadeada no ano de 2008 pela Superintendência da Polícia Federal no Estado do Acre. O objetivo desta operação era desarticulação de uma organização criminosa, cumprindo mandados de busca (apreensão e prisão) em quatro estados dispersos geograficamente: Acre, Goiás, São Paulo e Paraná.

A investigação iniciada no estado do Acre em janeiro de 2008 consistiu em descobrir o *modus operandis* de uma organização criminosa (ORCRIM) que arregimentava pessoas interessadas em adquirir veículos. A estas pessoas era feita uma proposta para que adquirissem dois veículos financiados em instituições financeiras distintas, sendo que um ficaria com a pessoa e outro seria entregue a um membro da quadrilha, que revendia o veículo para terceiros por cerca de 55% do valor de mercado. O mentor intelectual do esquema, um advogado, ingressava com uma ação revisional cumulada com consignação de pagamentos na co-

marca de São José dos Pinhais (PR) e oferecia como quitação da dívida debêntures de uma empresa brasileira. Através de um “laudo” realizado por “peritos” contratados pelo mentor intelectual, a debênture que teria um valor entre R\$ 2,40 a R\$ 3,50 passava a valer R\$ 600,00, confundindo de forma propositada, debêntures com ações preferenciais nominativas da referida empresa.

O esquema, além de oferecer os serviços jurídicos para os compradores de veículos, também cooptava empresários com dívidas com o fisco (federal, estadual e municipal) revendendo-lhe estas debêntures a um valor de 35% da dívida. Também neste caso havia o oferecimento dos serviços de assessoria jurídica e, a partir dos monitoramentos, verificou-se que a ORCRIM pretendia expandir sua atuação para o ramo de financiamento de imóveis usando os mesmos artifícios.

A operação foi deflagrada no dia 24 de junho de 2008, após cinco meses de levantamento e investigações, e contou com mais de 120 policiais distribuídos em diversas equipes nos quatro estados da federação.

A análise da Operação Beta também foi feita através da disponibilização de seu planejamento operacional bem como em contato com a autoridade policial responsável por sua elaboração e execução. Esta operação foi acompanhada desde o início das investigações até a sua conclusão, além de ter tido acesso ao Planejamento Operacional da mesma. A partir destes dados, passou-se à confrontação com a metodologia proposta:

- Não havia um código da operação, porém como abordado anteriormente, esta é uma sugestão da metodologia aqui desenvolvida;
- Havia um grau de sigilo atribuído (confidencial);
- Havia dados da autoridade responsável pela operação, bem como do chefe da operação. Os dados relativos à lotação e respectivos telefones estavam em outro ponto do planejamento e não no início como se sugere.
- Não havia registro de um substituto eventual para o responsável pela operação, porém em entrevista soube-se que tanto o responsável quanto o chefe da operação tinham conhecimentos de todo o planejamento operacional.
- O período de realização estava explícito por meio de um cronograma de ações, que apresentava a data de início da operação de inteligência, no mês de janeiro de 2008; a fase de levantamentos de fevereiro a junho; a apresentação da opera-

ção à Delegacia Fazendária e sua conseqüente deflagração no dia 24/06/2008.

- Havia referência à unidade patrocinadora, CGPFAZ – Coordenação Geral de Polícia Fazendária em Brasília, além da própria Superintendência da Polícia Federal no estado do Acre.
- Da mesma forma que no planejamento operacional da Operação Alfa, no que se refere aos *stakeholders*, verificou-se no início do documento, referência aos responsáveis, contendo seus nomes e cargos, porém não havia dados de contato.
- Quanto às equipes da operação, verificou-se que estavam quantificados os cargos por cidades e havia uma observação de que os dados dos componentes seriam definidos pelas respectivas Superintendências Regionais (SR) e informados ao coordenador da operação em momento oportuno. Também foi previsto a presença de um perito da área de informática, em cada superintendência, que deveria orientar quanto a apreensão de equipamentos de informática. Não foi encontrado um organograma com a estrutura das equipes da operação.
- Também não foi encontrada referência à vinculação estratégica quanto ao Plano Plurianual, Lei Orçamentária Anual, orientações estratégicas do Ministério da Justiça e nem tampouco ao Plano de Metas da Polícia Federal.
- O problema/oportunidade estava descrito sob a denominação de situação, e havia um registro histórico, com o respectivo quadro evolutivo dos dados.
- A previsão legal de atuação da Polícia Federal não estava explicitada, porém havia uma referência que o cumprimento de mandados de busca e apreensão e de prisões preventivas dos envolvidos asseguravam a aplicação da lei penal.
- A disposição legal, possivelmente infringida, não estava explícita no planejamento operacional por meio de artigos do Código Penal, porém havia uma referência aos crimes de estelionato, formação de quadrilha e eventual lavagem de dinheiro.
- Quanto ao **gerenciamento do escopo** foi possível verificar que havia a definição do escopo contendo de forma resumida que deveriam ser apreendidos “veículos relacionados com a prática delituosas e provas que venham a robustecer a instrução criminal”, ficando a cargo de cada equipe determinar o

que deveria ser recolhido. Não estava explicitado, neste ponto, a necessidade de recolher equipamentos de informática, porém em referência anterior, ao trabalho dos peritos deduz-se que estes também eram objeto de apreensão. O objetivo da operação estava claro, assim como a missão das equipes e missão individual. Havia referência da operação com um Inquérito Policial (IPL), porém não com outras operações. Quanto aos benefícios da operação os mesmos estavam descritos de forma dispersa no exame da situação. Quanto ao não-escopo havia uma referência para que não fossem arrecadados materiais que não tivessem relação com o caso, evitando desgastes desnecessários às equipes de análise de documentos. Não havia uma estrutura analítica do projeto.

- No que se refere ao **gerenciamento do tempo**, verificou-se que no planejamento operacional estava presente um cronograma contendo informações acerca da operação como um todo, desde o início das investigações até a sua deflagração e conseqüente retorno das equipes. Havia um cronograma detalhado do dia anterior da deflagração, contendo a hora de chegada do efetivo na Unidade Militar onde ficaram alojados, horários previstos para acomodação, jantar, reunião inicial (*briefing*) e recolhimento para descanso. No dia da deflagração estavam previstos o horário da alvorada, café da manhã, início dos deslocamentos, horários dos cumprimentos dos mandados e da reunião final (*debriefing*). Fator importante também foi a identificação e previsão quanto a diferença de fuso horário do estado do Acre em relação aos demais estados bem como a uma mudança do fuso horário<sup>9</sup> que era de duas horas para uma hora, no dia anterior à deflagração. Também estavam previstas viagens de retorno dos policiais às suas unidades de origem, como por exemplo, aos policiais de Rondônia e das delegacias de Cruzeiro do Sul (AC) e Epitaciolândia (AC). Houve a preocupação em que os deslocamentos se dessem em pequenos intervalos, evitando a formação de comboios.

---

<sup>9</sup> Mudança decorrida através da Lei nº 11.662/2008 determinando que a partir do dia 23/06/2008, o Acre e parte do estado do Amazonas, que tinham duas horas de diferença em relação à Brasília, passaram a ter apenas uma hora de diferença. Este tipo de informação é fundamental haja vista que uma operação que abrange vários estados precisa ser deflagrada no mesmo horário para haja um perfeito sincronismo e não ocorra comunicação entre os suspeitos, ocasionando fugas e conseqüente não atingimento dos objetivos da operação.

- No gerenciamento das pessoas havia uma referência ao quantitativo de cada uma das equipes, porém não havia dados explicitando o nome e dados de contato de cada uma das equipes e respectivas unidades de lotação. A estrutura das equipes ficou a cargo dos delegados de polícia federal responsável pela chefia de cada uma das equipes, que tinham um igual número de escrivães e duas vezes o número de agentes, desta forma cada equipe era composta de um delegado, um escrivão e dois agentes, formando 28 equipes. Também foram previstos a presença de peritos para orientação das equipes quanto a arrecadação dos equipamentos de informática.
- Quanto ao **gerenciamento das comunicações** foi prevista a utilização de rádios HT, criptografados, que foram acautelados no nome do chefe da equipe, entregues na hora do *briefing* e devolvidos ao término da missão. Também estavam previstos o uso de telefones celulares, e convencionais em casos excepcionais, e a utilização de uma central de escuta no setor de inteligência da Superintendência Regional no estado do Paraná. A possibilidade de comunicação entre os indiciados e entre eles e seus advogados também foram previstas, com o objetivo de evitar vazamento de informações e comunicação entre si o que poderia prejudicar a fase de interrogatórios. Estava clara a forma de comunicação com a base e a disponibilização de vários canais usando HT's, celulares e telefones fixos. Não havia referências quanto ao fornecimento de informações à imprensa.
- Quanto ao **gerenciamento da qualidade** não estavam explícitos os requisitos e critérios para aceitação das ações. Porém, havia uma referência no item “prescrições gerais” a respeito de quais materiais deveriam ser arrecadados, como seriam armazenados e como deveria ser feita a lavratura do respectivo auto de arrecadação.
- Quanto ao **gerenciamento da logística**, verificou-se que estavam previstos no planejamento operacional os armamentos acautelados de cada um dos policiais, um armamento longo por viatura, vestuários operacional composto de calça e camisa pretas com a identificação da polícia federal, colete balístico (opcional), lanternas, algemas, equipamentos para arrombamento, pé-de-cabra, alicates para corte de algemas de plástico, alicate para corte de cadeados, viaturas oficiais, ser-

viços de terceiro como chaveiro e reboque, combustível, passagem aéreas, pastas para colocar dados dos alvos, água, despesas com luz do alojamento, lavagem de roupa de cama e, inclusive, qual o cardápio do café da manhã.

- No tocante ao **gerenciamento de riscos** havia referência ao endereço do pronto socorro municipal em Rio Branco, porém não havia dados das demais localidades. Houve a preocupação em que cada um dos componentes das equipes preenchessem uma ficha com dados médicos específicos como tipo sanguíneo, fator RH, alergias e convênios médicos. Outros fatores de risco estavam dispersos no documento, como a não presença de representante da OAB na hora da prisão, entre outros. Também houve a explicitação de que qualquer situação diferente do planejamento deveria ser reportada à base, em Rio Branco.
- Foi encontrado um detalhamento de todos os **custos** envolvidos na operação agrupados de acordo com o seu tipo, quais sejam: diárias, material de consumo, material permanente de pequeno vulto, serviços de terceiros, custos de transportes com passagem aérea e combustível.
- Por se tratar de uma operação com dispersão geográfica e por apresentar complexidade quanto a sua execução, foram alocados um coordenador em cada uma das cidades, sendo que a integração total ocorreu na cidade de Rio Branco, onde se originou a investigação. Vários pontos importantes foram explicitados no planejamento como a questão da diferença de horários, a necessidade da presença de dois representantes da OAB para os casos das buscas em escritórios de advocacia; a custódia dos presos; a arrecadação dos celulares dos presos; designação dos locais para encaminhamento dos materiais apreendidos; os procedimentos para apreensão dos veículos e recolhimento no pátio do Batalhão de Engenharia e Construção (BEC) do exército; o encaminhamento dos materiais apreendidos e respectivos quesitos para a perícia; as portas de acesso dos presos na Superintendência; a entrega de kits para cada uma das equipes contendo nomes dos investigados e outras pessoas relacionadas (pessoas físicas e jurídicas), lacres, dados e fotografias dos alvos; a forma de condução dos presos para exame de corpo de delito no IML; a forma de encaminhamento dos presos de outras unidades da federação para

o estado do Acre; as informações que deveriam ser repassada para as vítimas do golpe que procurassem a superintendência, entre outros.

- Foram encontrados no planejamento operacional, a aprovação e autorização, respectivamente, pelo delegado executivo (DREX) e pelo superintendente regional (SR).

Verificou-se que a referida operação foi planejada seguindo as diretrizes fornecidas pelo Manual de Planejamento Operacional e, todo o planejamento realizado poderia ser aproveitado para a utilização na metodologia aqui apresentada, apesar de que algumas informações teriam que ser acrescidas. As vantagens seriam advindas do fato de que a disposição gráfica facilitaria o controle haja vista que se tratou de uma operação com um grau de complexidade bastante grande e exigiu esforços para sua coordenação.

Da mesma forma que a Operação Alfa, verifica-se que caso fosse utilizada a metodologia baseada em projetos, ter-se-ia a princípio um maior trabalho para o chefe da operação, por solicitar outras informações necessárias, porém, estas permitiriam tornariam a deflagração e pós-deflagração mais fáceis, além de reduzir os riscos, reduzir problemas de comunicação e aumentar a qualidade da prova.

Segundo entrevista com o chefe da operação, verificou-se que a complexidade maior da operação se deu em coordenar uma grande quantidade de efetivo disperso geograficamente, além da sincronização necessária para que todos os mandados fossem executados ao mesmo tempo. O tema investigado também era complexo e havia muitas dúvidas sobre os procedimentos utilizados pela organização criminosa, principalmente das vítimas e da imprensa que superlotaram as dependências de todas as superintendências regionais envolvidas. A operação teve ampla divulgação nas mídias locais, regionais e nacionais, fazendo que as linhas telefônicas congestionassem. Alguns pontos, que exigiram um replanejamento na hora da deflagração, foi a necessidade da presença de mais policiais nas equipes uma vez que foi grande o número de apreensões de veículos. Havia uma estimativa que apenas na cidade de Rio Branco foram financiados mais de 500 veículos utilizando o referido esquema. Também foi necessária a presença de peritos de outras áreas para auxiliar no registro dos veículos apreendidos.

Um ponto que não estava explícito no planejamento operacional foi a necessidade de utilizar um avião da Polícia Federal para fazer o deslocamento dos presos dos estados do Paraná, Goiás e São Paulo e também a mudança do local da prisão de um dos envolvidos que no dia

anterior à deflagração viajou para Rio Branco exigindo nova autorização judicial para a sua prisão, uma vez que mudou de local.

Apesar dos procedimentos estarem explicitados no planejamento operacional, e também nas pastas de cada uma das equipes, vários materiais foram encaminhados à Superintendência Regional da Polícia Federal em Rio Branco sem que fosse necessária a sua apreensão gerando grande volume de pendências de perícias na área de informática. Entretanto, verifica-se que a operação obteve sucesso por ter conseguido atingir seu objetivo, cumprindo os mandados de busca previstos e desarticulando uma organização criminosa.

### 8.3 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Verificou-se que as ambas as operações, Alfa de 2006 e Beta de 2008, seguiram os preceitos básicos do Manual de Planejamento Operacional, contendo boa parte das informações que deveriam estar presentes, segundo a doutrina. Neste íterim algumas modificações foram introduzidas no Manual de Planejamento Operacional as quais foram identificadas no transcorrer dos estudos comparativos.

A escolha primou por operações que haviam sido elaboradas por policiais com maior tempo no cargo, que tivessem participado do treinamento em Planejamento Operacional e que, principalmente, estivessem dispostos a contribuir com a pesquisa.

Houve a preocupação também com o porte das operações, para que fosse diferenciado, ou seja, uma de pequeno porte e outra maior, envolvendo um grande número de variáveis e, conseqüente, maior complexidade.

Também foi necessário pegar como estudo de caso operações que já tivessem sido deflagradas haja vista que o acesso às informações de uma operação que estivesse em andamento poderia comprometer o resultado da tese pois muitas vezes pode demorar até mais de um ano para que uma operação seja deflagrada. Além disso, a exposição de dados que ainda não estivessem divulgados formalmente na instituição poderiam comprometer o sigilo da operação.

Verificou-se que a metodologia contempla todos os elementos presentes no Manual de Planejamento Operacional, fato este que é de fundamental importância no tocante à aceitação da metodologia e aproveitamento do *know how* dos policiais. Esta estratégia de adotar as mesmas informações e base metodológica já utilizada faz com que se

torne mais fácil a assimilação da nova metodologia e muito mais rápida a assimilação dos conteúdos por analogia.

Houve a preocupação também com a simplificação quanto a quantidade de documentos a serem manipulados quando do planejamento e condução da operação policial. Em algumas versões do Manual do Planejamento Operacional havia sugestão de mais de 30 modelos de documentos a serem preenchidos, sendo que muitas vezes as informações estavam repetidas, diversas vezes.

Também verificou-se que, na prática, além destes, vários outros documentos eram criados pelos coordenadores para que fosse possível maior controle da operação. Documentos como arquivos de textos, planilhas, blocos de anotações, arquivos com imagens, entre outros que não estavam em meio digital. Verificou-se também que havia várias versões do planejamento operacional e dos modelos, tornando difícil identificar, muitas vezes, qual era o mais atual.

A metodologia, por utilizar prioritariamente, três modelos (Apêndices C, D e E), consegue simplificar o processo de gerenciamento da operação. Deve-se observar, entretanto, que o uso de ferramentas automatizadas torna-se uma necessidade para facilitar esta coordenação. As ferramentas automatizadas além de permitirem acesso por pessoas geograficamente distantes trará contribuições significativas ao passo que permite criar hiperlinks para os formulários e modelos que se fizerem necessários, centralizando as informações e mantendo-as atualizadas.

O gasto de energia necessário para o aprendizado da metodologia será compensado com a simplificação dos processos e do maior controle e possibilidades de gerenciamento propiciadas por uma metodologia de gerenciamento de projetos, o que em pouco tempo, irá derrubar qualquer resistência que por ventura possa existir quanto à adoção desta nova metodologia.



## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A seguir serão apresentadas as considerações finais, contendo informações a respeito dos resultados obtidos.

### 9.1 CONCLUSÕES

Uma operação policial, por mais simples que possa parecer aos olhos dos expectadores, internautas, leitores de periódicos ou público em geral, exige um grau de planejamento e detalhamento muito grande. São muitas as variáveis envolvidas, ampliadas pelo grau de risco que há em cada uma delas. A falta de padronização de procedimentos, aliada às diferentes realidades, formações das pessoas envolvidas e *know-how* aumentam ainda mais os riscos. É nesta lacuna que esta tese apresentou uma solução por meio de uma metodologia de gerenciamento de projetos que pudesse ser usada para a gestão da inteligência policial, respondendo à problemática de conseguir minimizar os riscos e maximizar as chances de sucesso.

Para tanto, foram realizados estudos históricos a respeito da estrutura da Polícia Federal, com suas respectivas atribuições e efetivo. O que se percebe que à Polícia Federal são atribuídas muitas áreas de atuação e que sua estrutura é complexa e com um efetivo considerável. Sua posição de destaque na sociedade é grande, assim como seu nível de confiabilidade e credibilidade, porém para manter-se nos primeiros níveis é necessário estar sempre buscando formas de melhorar os seus procedimentos, visando diminuir falhas e ampliar as oportunidades.

Outro passo dado foi o diagnóstico dos procedimentos de inteligência já definidas pela Polícia Federal, que partiu, principalmente, do entendimento do funcionamento do planejamento operacional. As fases pelas quais a Polícia Federal passou quanto às suas técnicas de investigação demonstram que houve uma evolução considerável. Tanto é que, as operações são deflagradas apenas quando há um elevado nível de certeza de que seu resultado será positivo, o que aumenta ainda mais a confiança da população, que muitas vezes opina que quando a Polícia Federal realiza alguma apreensão, ou prisão, é porque tem as provas

necessárias. Isto faz com que seja necessário cada vez mais o uso de procedimentos adequados e que se valorize a qualidade da prova, o que só é possível se houver um planejamento eficiente e eficaz.

Quanto à quantidade de operações, verificou-se que há um incremento considerável a cada ano que passa, tanto na quantidade de operações de inteligência realizada quanto na complexidade dos casos investigados. A quantidade de áreas investigadas também é grande, assim como as formas de condução das operações, fazendo com que não haja uma padronização dos procedimentos que podem levar a criar pontos frágeis e que possam prejudicar o sucesso de futuras operações.

A identificação da importância atribuída à área de inteligência policial de diferentes países também foi realizada, a partir de uma retrospectiva histórica das atividades de inteligência. O que se discute é que não é possível a qualquer organização estar no mercado sem utilizar-se da inteligência que embasem sua tomada de decisões de forma rápida e eficiente. Verificou-se que todas as polícias do mundo utilizam em suas estruturas atividades de inteligência, e contra-inteligência, porém o que não foi encontrado são aplicações de gerenciamento de projetos, de maneira formalizada, a estas atividades de inteligência.

Os conceitos, histórico e metodologias de gerenciamento de projetos também foram apresentados, bem como foram analisadas as boas práticas de gerenciamento de projetos no que se refere às suas principais características e áreas de aplicação. Verificou-se que o gerenciamento de projetos apresenta resultados positivos para quem o utiliza e que já se trata de uma disciplina consagrada em praticamente todos os ramos. Muitas são as metodologias desenvolvidas, bem como a forma de utilização, porém não foram encontradas metodologias que tenham como foco as operações de inteligência policial, fato este que sedimentou a necessidade de criar uma metodologia específica para esta área com aplicação do estudo de caso na Polícia Federal.

Para a elaboração da metodologia de operações policiais foram estudadas algumas melhores práticas de gerenciamento de projetos com o objetivo de identificar e caracterizar pontos que pudessem ser usados na realidade de segurança pública. O que se pode verificar é que há muitas formas de se trabalhar com projetos, das mais simples às mais complexas. Entretanto, o perfil do público-alvo, exigia algo voltado à sua realidade e que não lhe tirasse o foco do alvo de investigação ao exigir que o mesmo dedicasse mais tempo que o necessário para o planejamento de operações utilizando princípios do gerenciamento de projetos.

Também foram coletados questionários com dados de policiais envolvidos em operações policiais e que pudessem apontar gargalos, oportunidades e demandas necessárias no planejamento operacional, os quais permitiram identificar os principais pontos de fundamentação para a elaboração da metodologia aqui proposta. Esta metodologia foi baseada no PMBoK, utilizando o mínimo necessário para que pudesse ser usada sem restrições pelos policiais federais, simplificando-a, sem entretanto, perder a sua essência. A partir disto, foram criados formulários que visam padronizar alguns procedimentos e que, posteriormente, poderão ser introduzidos via alguma ferramenta automatizada de gerenciamento de projetos a ser definida.

Foram realizados dois estudos de caso, em períodos temporais distintos, bem como com níveis de complexidade diferente, as operações Alfa e Beta. Comparativamente, verifica-se que a Operação Beta foi mais detalhada do que a Operação Alfa, entretanto deve-se ressaltar que o nível de complexidade é diferente por envolver uma grande quantidade de alvos, a dispersão geográfica dos mesmos, o tipo de crime investigado e também porque houve mudanças no Manual de Planejamento Operacional. Com isto, verifica-se uma evolução na forma de fazer o planejamento e uma possível preparação dos chefes de operação para gerenciar as operações como se fossem projetos.

O que se apresenta é que a metodologia pode ser utilizada em diferentes tipos de planejamentos operacionais, que vão das operações mais simples às mais complexas, independente do tipo de crime a ser investigado.

Espera-se que com a utilização da metodologia proposta surjam melhores práticas em gerenciamento de operações as quais servirão de base para melhorias contínuas na metodologia haja vista que a criação da mesma, tem como pressuposto implantar, de maneira suave e, de forma gradativa, os conceitos de gerenciamentos de projetos no ambiente policial.

Verifica-se que se conseguiu atingir o objetivo geral de propor uma metodologia para a gestão das operações de inteligência policial por meio de uma abordagem em gerenciamento de projetos visando uma melhoria nos procedimentos adotados. O pressuposto de que a metodologia desenvolvida deveria ser simples e fácil para que os policiais envolvidos estivessem preocupados com a operação em si e não na metodologia de gerenciamento de projetos, foi obtida por meio da simplificação máxima das melhores práticas da área de gerenciamento de projetos, sem entretanto, perder sua essência. A disposição gráfica das fases permite uma visualização rápida e maior controle. Para tanto, faz-se neces-

sária a sua impressão em formato que lhe permita visualização por todos os envolvidos. A sugestão é que sejam impressos em formato de *banners* e dispostas no ambiente onde esteja a coordenação da equipe da operação para facilitar o gerenciamento e assimilação da metodologia.

Espera-se que com a ampla utilização desta metodologia consiga-se reduzir o tempo gasto pelos coordenadores das operações no que tange ao planejamento e execução das operações de inteligência policial, pois a metodologia simplifica a quantidade de formulários utilizados anteriormente no planejamento Operacional ao passo que centraliza as informações, evitando duplicações. Uma padronização mínima facilita e permite que o gestor da operação possa se concentrar no objetivo principal da operação. Outro ponto importante é o maior controle do processo e permitir à equipe envolvida ampliar o nível de discussão e entendimento dos detalhes relativos à operação.

Com a formalização de procedimentos espera-se também que o diagnóstico de gargalos ou problemas possam ser resolvidos de forma mais ágil, seja através da (re)alocação dos recursos tecnológicos, humanos ou financeiros. Isto se traduz em maior controle para o chefe da operação e visão do todo.

Ponto primordial da metodologia é a possibilidade de extrair indicadores variados haja vista que nos procedimentos adotados até então só era possível saber o número de operações realizadas num ano e o número de presos. Com um detalhamento maior, principalmente no tocante aos recursos e custos envolvidos espera-se saber qual o retorno dado por uma operação haja vista que utilizando uma metodologia de gerenciamento de projetos será possível identificar, por exemplo, qual a duração de cada uma das fases da operação, o custo resultante e, principalmente, das variáveis que impactaram em custos, como a gestão dos recursos humanos envolvidos, despesas com diárias, passagens entre outros. Com isto será possível identificar qual o custo de uma operação, qual o retorno alcançado entre outras possibilidades de interpelações.

Com o auxílio futuro de ferramentas automatizadas esta metodologia poderá propiciar um trabalho colaborativo de diferentes policiais que estejam dispersos geograficamente dando-lhes agilidade sem, entretanto, aumentar custos de planejamento relativos à viagens e diárias.

Por fim, o resultado maior da metodologia é obter uma base de conhecimento das operações já realizadas, servindo de suporte para o planejamento de operações futuras, onde problemas possam ser identificados antes de ocorrer e que alternativas possam ser descartadas ou escolhidas, baseadas na experiência anteriormente adquirida. Ao se planejar uma operação de descaminho o gerente da operação poderá

consultar a base e descobrir outras operações já realizadas sobre este tema e verificar como foi feito o planejamento, como as equipes foram montadas, os acertos e erros e com isso, economizar tempo e recursos. A partir das lições aprendidas e dos indicadores obtidos, o ganho para planejamentos futuros será significativo.

A Polícia Federal tem avançado em seus recursos humanos, recursos tecnológicos e práticas adquiridas. Uma visão onde a utilização de técnicas e ferramentas como planejamento estratégico, gestão por competências, entre outros, faz com que haja uma preparação para a modernização de suas atividades. O gerenciamento de projetos pode ser assunto antigo em empresas privadas, porém na Polícia Federal é assunto que vem merecendo atenção nos últimos anos e sua introdução no mote central da polícia \_ inteligência policial \_ permitirá, com certeza, uma melhoria em algo que já é considerado bom pela sociedade. Porém, isto não é suficiente. A Polícia Federal objetiva ser referência em vários campos da segurança pública e alcançar a excelência nas operações policiais é uma meta.

## 9.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como recomendações para trabalhos futuros sugere-se a implantação da metodologia por meio de ferramentas automatizadas, preferencialmente, *web based*, que permita aos gestores das operações fazer seu planejamento e controle mesmo que estejam dispersos geograficamente.

Outra sugestão para trabalhos futuros seria a aplicação da metodologia proposta em outras forças policiais, nacionais ou não.

Uma continuação a partir desta tese poderia ser o mapeamento dos processos que estão presentes no planejamento operacional, transformando cada diagrama num fluxo de processos.



## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Raimundo Teixeira de. História Secreta dos Serviços de Inteligência: origens, evolução e institucionalização. São Luis: ed. do autor, 2004, 204p. In: FARIAS, Regina Marques Braga. **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília, v. 1, n. 1, p.85-89, dez. 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 2004.

BRASIL. Decreto nº 4.376, de 13 de setembro de 2002. Dispõe sobre a organização e o funcionamento do Sistema Brasileiro de Inteligência, instituído pela Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 16 set. 2002.

BRASIL. Decreto nº 4.720, de 5 de junho de 2003. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Justiça, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 6 jun. 2003.

BRASIL. Decreto nº 5.015, de 12 de março de 2004. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra o Crime Organizado Transnacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 mar. 2004.

BRASIL. Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. **Código Penal**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 dez. 1940.

BRASIL. Lei nº 9.883 de 7 de dezembro de 1999. Institui o Sistema Brasileiro de Inteligência, cria a Agencia Brasileira de Inteligência –

ABIN, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 8 dez. 1999.

BRODEUR, Jean-Paul Brodeur; DUPONT, Benoit. "Knowledge Workers or 'Knowledge' Workers?," **Policing & Society**, Vol. 16, no. 1, mar, 2006. p. 7-26.

BRUCE, Andy; LANGDON, Ken. **Como gerenciar projetos**. São Paulo: Publifolha, 2000.

BRUZZI, Demerval Guilarducci. **Gerência de Projetos: uma visão prática**. São Paulo: Érica, 2002.

CANONGIA, Claudia *et al.* Foresigh, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 2, mai-ago, 2004, p. 231-238.

CARROLL, Patrick. **Sociology 1: Introduction to Sociology**. Davis: University of Califórnia, 2006. (notes classes) Disponível em: <<http://sociology.ucdavis.edu/pcarroll/1/pdf/Soc1Lect1.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2006.

CHARVAT, Jason. **Project management methodologies: selecting, implementing, and supporting methodologies and processes to projects**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

CHUA, W.F. "Radical Developments in Accounting Thought," *The Accounting Review* (61), 1986, pp. 601-632. IN: MYERS, Michael D. **Qualitative research in Information Systems**. 2006. Disponível: <<http://www.qual.auckland.ac.nz/>>. Acesso em: 14 maio 2006. (Living book)

CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. **Project Management: strategic design and implementation**. 5. ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

DANTAS, George F. de L. **Novos Rumos da Inteligência Policial**. Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2007.

DANTAS, George F. de L.; SOUZA, Nelson G. **As bases introdutórias da análise criminal na inteligência policial**. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/senasp/biblioteca>>. Acesso em: 05 abr. 2008.

DeLADURANTEY, Joseph C. **Intelligence**, 1995. In: DANTAS, George F. de L.; SOUZA, Nelson G. **As bases introdutórias da análise criminal na inteligência policial**. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/senasp/biblioteca>>. Acesso em: 05 abr. 2008.

DEUKMEDJIAN, J.E. “Executive realignment of RCMP mission”, **Canadian Journal of Criminology & Criminal Justice**, Vol. 48 No. 4, 2006. pp. 523-42.

DINSMORE, Paul Campbell. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro-base de Preparação para Certificação PMP® - Project Management Professional**. Rio de Janeiro: Quality-mark, 2003.

DPF – Departamento de Polícia Federal. DGP – Diretoria de Gestão de Pessoal. Coordenação de Recursos Humanos. Serviço de Lotação e Movimentação. **Relatório sobre distribuição de cargos por cargo, classe e gênero**. Brasília: mar. 2009.

DPF – Departamento de Polícia Federal. **Instrução Normativa Nº 007/97-DG/DPF, de 2 de outubro de 1997.** Institui normas de coordenação e controle das Operações de Inteligência Policial e estabelece procedimentos operacionais. Brasília, 1997.

DPF – Departamento de Polícia Federal. **Manual de Gestão de Planejamento Operacional.** Brasília, 2007.

DPF – Departamento de Polícia Federal. **Manual de Gestão de Planejamento Operacional.** Brasília, 2008a.

DPF – Departamento de Polícia Federal. **Planejamento Estratégico 2006.** Brasília, 2006

DPF – Departamento de Polícia Federal. **Planejamento Estratégico 2008.** Brasília, 2008b.

DULLES, Allen. **The craft of Intelligence.** New York: Harper & Row, 1963. In: DANTAS, George F. de L.; SOUZA, Nelson G. As bases introdutórias da análise criminal na inteligência policial. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/senasp/biblioteca>>. Acesso em: 05 abr. 2008.

ESTADOS UNIDOS. Department of the Navy. Headquarters United States Marine Corps. The nature of Intelligence. Washington, DC, 1997. (Marine Corps Doctrinal Publication (MCDP), 2). In: FERNANDES, Fernando do Carmo. Inteligência ou Informações? **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília, v. 2, n. 3, p.7-22, set. 2006.

ESTADOS UNIDOS. Department of the Army. Headquarters. FM100-6 information operations. 1996. Disponível em: <<http://www.fas.org/irp/doddir/army/fm100-6/index.html>>. In: FERNANDES, Fernando do Carmo. Inteligência ou Informações? **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília, v. 2, n. 3, p.7-22, set. 2006.

ESTUDO DE BENCHMARKING EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS 2008. Project Management Institute – Chapter Brasileiros. Disponível em: <<http://www.pmi.org.br>>. Acesso em: 29 abr. 2009.

FARIAS, Regina Marques Braga. **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília, v. 1, n. 1, p.85-89, dez. 2005.

FERNANDES, Fernando do Carmo. Inteligência ou Informações? **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília, v. 2, n. 3, p.7-22, set. 2006.

GARCIA, Júlio Cezar. Nova PF vira modelo para FBI e Scotland Yard. **Diarioweb**. São José do Rio Preto, 13 abr. 2008.

GARCIA, T. D. Seminário de Inteligência Competitiva: informação e conhecimento. México: Innestec. p. 21, 1997. In: CANONGIA, Claudia *et al.* Foresigh, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 2, mai-ago, 2004, p. 231-238.

GIL, A. C., **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Elizabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva**: como transformar informações em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GOMES, Rodrigo Carneiro. **A necessidade de uma política de segurança contundente**. Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2008.

GONÇALVES, Joanisval Brito. A atividade de inteligência no combate ao crime organizado: o Caso do Brasil. **Research and Education in Defense and Security Studies**. Santiago, Chile, oct. 2003.

GONÇALVES, Joanisval Brito. O controle da atividade de Inteligência: consolidando a democracia. **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília, v. 1, n. 1, p.15-32, dez. 2005.

GOODRICH, R. **Anais do Simpósio sobre Previsão Tecnológica**, Brasília: Estado Maior do Exército, p.217-246, julho.1984. In: KELM, Martinho Luís. **Indicadores de Performance em instituições universitárias autogeridas – uma contribuição à gestão por resultados**. 2003. 398 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y.S. "Competing paradigms in qualitative research," in *Handbook of Qualitative Research*, N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (eds.), Sage, Thousand Oaks, 1994, pp. 105-117. IN: MYERS, Michael D. **Qualitative research in Information Systems**, 2006. Disponível: <<http://www.qual.auckland.ac.nz/>>. Acesso em: 14 maio 2006. (Living book)

GUEDES, Luis Carlos. A mãe das Inteligências. **Revista Brasileira de Inteligência**. Brasília: Abin, v. 2, n. 2, abr. 2006.

HUGHES, J. **A Filosofia da Pesquisa Social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

IACP. Criminal Intelligence Sharing: A National Plan for Intelligence-Led Policing at the Local, State and Federal Levels, **IACP Intelligence Summit**, COPS and International Association of Chiefs of Police, Alexandria, VA 2002.

INTELPAGE. **La página de ASR de Inteligencia, Espionaje y Servicios Secretos**. 2008. Disponível em: <<http://www.intelpage.info/>>. Acesso em: 05 abr. 2008.

JACOBS, Gabriele *et al.* The Fatal smirk: insider accounts of organizational change processes in a police organization. **Journal of Organizational Change Management**. v. 19, n. 2, 2006. P. 173-191.

KAPLAN, B.; MAXWELL, J.A. "Qualitative Research Methods for Evaluating Computer Information Systems," in *Evaluating Health Care Information Systems: Methods and Applications*, J.G. Anderson, C.E. Aydin and S.J. Jay (eds.), Sage, Thousand Oaks, CA, 1994, pp. 45-68. In: MYERS, Michael D. **Qualitative research in Information Systems**. 1997. Disponível: <<http://www.qual.auckland.ac.nz/>>. Acesso em: 14 maio 2006. (Living book)

MAGUIRE, Mike; JOHN, Tim. Intelligence Led Policing, Managerialism and Community Engagement: competing priorities and the role of the National Intelligence Model in the UK. **Policing & Society**, v. 16, n. 1, mar. 2006. p.67-85.

MALLMANN, José Francisco. **Organização, atribuições e valores da Polícia Federal**. 5. ed. Brasília: ANP, 2007. 91 p.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Administração de Projetos: como transformar idéias em resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MENNING, Bruce. **Operational Art's Origins** in "Military Review", 2º quarter, 1998. In: PINTO, José Carlos. Introdução à arte operacional. **Revista da Escola de Guerra Naval**, Rio de Janeiro, n. 8, p.47-62, dez. 2006. Semestral.

MINARDI, Guaracy. "O Trabalho da Inteligência no Controle do Crime Organizado". **Estudos Avançados**. v. 21, n. 61, São Paulo, set/dez. 2007.

MORRISON, James L.; RENFRO, William .L.; BOUCHER, Wayne I. **Futures Research and the Strategic Planing Process: Implications for**

Higher Education. ASHE-ERIC Higher Educations Research Reports, 1984, Disponível em: <<http://horizon.unc.edu/projects/seminars/futuresresearch/default.asp>>. Acesso em: 10 fev. 2009.

MYERS, Michael D. **Qualitative research in Information Systems**, 2006. Disponível: <<http://www.qual.auckland.ac.nz/>>. Acesso em: 14 maio 2006. (Living book)

MYERS, Michael D.; AVISON, David. **Qualitative Research in Information Systems: a reader**. London: Sage Publications, 2002.

MÜHLBAUER, Rudolf *et al.* **Seminar Projektorganisation Comparison of Projectmanagement-Software**. Johane Kepler Universität Linz. Institut für Bioinformatik. Arbeitsgruppe Informationssysteme (IFS). Linz, 5 dez. 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. 9. ed São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ORLIKOWSKI, W.J.; BAROUDI, J.J. "Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions", *Information Systems Research* (2) 1991, pp. 1-28. IN: MYERS, Michael D. **Qualitative research in Information Systems**. 2006. Disponível: <<http://www.qual.auckland.ac.nz/>>. Acesso em: 14 maio 2006. (Living book)

OTAN. **AAP-6 - NATO Glossary of Terms and Definitions**, 2004. In: PINTO, José Carlos. Introdução à arte operacional. **Revista da Escola de Guerra Naval**, Rio de Janeiro, n. 8, p.47-62, dez. 2006. Semestral.

PAIVA, Servilho Silva de. **Planejamento Operacional**. 4. ed. Brasília: ANP, 2007. 47 p.

PINTO, José Carlos. Introdução à arte operacional. **Revista da Escola de Guerra Naval**, Rio de Janeiro, n. 8, p.47-62, dez. 2006. Semestral.

PMI – Project Management Institute. **A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Third Edition**. Newtown Square: Project Management Institute, 2004. 388 p.

PMI – Project Management Institute. **A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Fourth Edition**. Newtown Square: Project Management Institute, 2008. 459 p.

RATCLIFFE, J. H. “The effectiveness of police intelligence management: a New Zealand case study”, **Police Practice and Research**, Vol. 6 No. 5, 2005. pp. 435-51.

RATCLIFFE, J. H. “Intelligence-led policing”, **Trends and Issues in Crime and Criminal Justice**, Vol. 248, 2003. pp. 1-6.

RATCLIFFE, J. H. Crime mapping and the training needs of law enforcement, **European Journal on Criminal Policy and Research**. Volume 10 Issue 1, 2004. p. 65-83

RATCLIFFE, Jerry H.; GUIDETTI, Ray. State Police investigative structure and the adoption of intelligence-led policing. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**. v. 31, n. 1, 2008, p. 109-128.

RICHELSON, Jeffrey T. The US intelligence community. 3 ed. Boulder, Colorado: Westview Press, 1995. p. 2. In: GONÇALVES, Joanisval Brito. O controle da atividade de Inteligência: consolidando a democra-

cia. **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília, v. 1, n. 1, p.15-32, dez. 2005.

RIGGS, W.E. **The Delphi Tecnique: na experimental evaluation**. Technological Forecasting and Social Change, v. 23, p.89-94, 1983. In: KELM, Martinho Luís. **Indicadores de Performance em instituições universitárias autogeridas – uma contribuição à gestão por resultados**. 2003. 398 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

ROYAL CANADIAN MOUNTED POLICE, “Intelligence-led policing: A Definition” **RCMP Criminal Intelligence Program**. Retrieved 13 June 2007.

SALAS, Danilo Emanuel de Oliveira Santos de Tremínio. **Planejamento operacional de operações policiais no âmbito do Departamento de Polícia Federal: aspectos sobre processo x projeto**. Porto Velho: 2006.

SAMPAIO, Marcio Eduardo. Dicas para a Escolha de um Software de Gerenciamento de Projetos. **Portal Gp**. 2008. Disponível em: <<http://portalgp.blogspot.com/2008/03/dicas-para-escolha-de-um-software-de.html>>. Acesso em: 05 abr. 2008.

SAMPAIO, Marcio Eduardo Corrêa. Metodologia de Gerenciamento de Projetos. **Imasters**. 2008. Disponível em: <[http://imasters.uol.com.br/artigo/8392/gerencia/metodologia\\_de\\_gerenciamento\\_de\\_projetos/](http://imasters.uol.com.br/artigo/8392/gerencia/metodologia_de_gerenciamento_de_projetos/)>. Acesso em: 26 abr. 2009.

STANGER, Andreia Cristiane. **Elaboração e Execução de Projetos**. Brasília: Academia Nacional de Polícia, 2009. (Curso à distância oferecido na plataforma ANPnet da Academia Nacional de Polícia da Polícia Federal)

STRAUB, Detmar; GEFEN, David; BOUDREAU, Marie-Claude (2004). "The ISWorld Quantitative, Positivist Research Methods Website," (Ed) Dennis Galletta, <http://www.dstraub.cis.gsu.edu:88/quant/>. Last updated: January 7, 2005.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Manual de Gestão de Projetos**. Brasília: TCU, 2006.

THOMSETT, Rob. Extreme Project Management: executive report. v. 2, n. 2, 2005. In: TORRES, Paulo. **Gerenciamento de operações de inteligência policial no âmbito do departamento de polícia federal**. 2005. 192 f. Monografia (Especialização) - Curso de Mba Gestão de Políticas de Segurança Pública, Fgv, Brasília, 2005.

TORRES, Paulo. **Gerenciamento de operações de inteligência policial no âmbito do departamento de polícia federal**. 2005. 192 f. Monografia (Especialização) - Curso de Mba Gestão de Políticas de Segurança Pública, Fgv, Brasília, 2005.

UGARTE, José Manuel. Control público de la actividad de inteligencia: Europa y América Latina, una visión comparativa. In: CONGRESSO INTERNACIONAL POST-GLOBALIZACIÓN: REDEFINICIÓN DE LA SEGURIDAD Y LA DEFENSA REGIONAL EN EL CONO SUR, 2002, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires: Centro de Estudios Internacionales para el Desarrollo, nov. 2002.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

VEGO, Milan. **Operational Warfare**. Newport: Naval War College Press, 2000. In: PINTO, José Carlos. Introdução à arte operacional. **Revista da Escola de Guerra Naval**, Rio de Janeiro, n. 8, p.47-62, dez. 2006. Semestral.

XAVIER, Carlos Magno da Silva *et al.* **Metodologia de gerenciamento de projetos – METHODWARE®**: abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

Yin, R. K. *Case Study Research, Design and Methods*. 3rd ed. Newbury Park: Sage Publications, 2002. IN: MYERS, Michael D. **Qualitative research in Information Systems**. 2006. Disponível: <<http://www.qual.auckland.ac.nz/>>. Acesso em: 14 maio 2006. (Living book)

WALSHAM, G. *Interpreting Information Systems in Organizations*, Wiley, Chichester, 1993. IN: MYERS, Michael D. **Qualitative research in Information Systems**. 2006. Disponível: <<http://www.qual.auckland.ac.nz/>>. Acesso em: 14 maio 2006. (Living book)

WARDLAW, G.; BOUGHTON, J. “Intelligence-led policing: the AFP approach”. In: RATCLIFFE, Jerry H.; GUIDETTI, Ray. *State Police investigative structure and the adoption of intelligence-led policing*. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**. v. 31, n. 1, 2008, p. 109-128.

WILBERT, Caroline. **Como funciona a CIA**. Disponível em: <<http://pessoas.hsw.uol.com.br/cia.htm>>. Acesso em: 10 jun. 2008.

## **APÊNDICES**



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO I APLICADO

### PESQUISA SOBRE OPERAÇÕES POLICIAIS

Caro(a) colega,

Esta pesquisa é parte de uma tese de doutorado, tendo como tema as **Operações Policiais** realizadas no âmbito da PF. Um dos objetivos é encontrar pontos passíveis de melhorias e, portanto, sua participação é de extrema importância, seja você um veterano em operações, ou mesmo que tenha participado de poucas, há sempre o que você possa contribuir, com diferentes pontos de vista sobre o assunto. Sinta-se a vontade para responder, complementar questões, sugerir outros tópicos ou adicionar comentários.

Esta pesquisa usa a técnica Delphi onde a partir de uma primeira coleta de informações (esta), haverá outras rodadas da pesquisa, porém mais específicas e em número reduzido de questões, buscando aprofundar o entendimento do assunto. Caso queira continuar participando por gentileza forneça o seu e-mail e telefone.

Deve-se observar que todos os dados pessoais solicitados são apenas para compor a parte estatística da tese e em hipótese alguma serão divulgados.

A resposta a este questionário que contém 30 questões, em sua maioria objetivas, está estimada em 15 minutos aproximadamente. Sei que seu tempo é escasso, por isso agradeço antecipadamente a sua atenção e disposição em responder até o dia **05/03/2009** e enviar para o e-mail [andreia.acs@dpf.gov.br](mailto:andreia.acs@dpf.gov.br) ou [andreia.stanger@gmail.com](mailto:andreia.stanger@gmail.com)

Coloco-me a disposição para esclarecer qualquer ponto,

Grata!

Andreia Cristiane Stanger

PCF – Doutoranda em Engenharia de Produção e Sistemas – UFSC

(68) xxxx-xxxx, xxxx-xxxx, xxxx-xxxx

#### **DADOS PESSOAIS (Dados não serão divulgados):**

<b>1 - Ano de lotação no DPF:</b>	
<b>2 - Sexo</b>	( ) Feminino ( ) Masculino
<b>3 – Idade (em anos)</b>	
<b>4 - Estado Civil</b>	( ) Solteiro(a) ( ) Casado(a)

	<input type="checkbox"/> separado(a) <input type="checkbox"/> Divorciado(a) <input type="checkbox"/> Viúvo(a) <input type="checkbox"/> União Estável
<b>5 - Nível de Escolaridade</b>	<input type="checkbox"/> Médio completo <input type="checkbox"/> Superior incompleto <input type="checkbox"/> Superior completo <input type="checkbox"/> Especialista <input type="checkbox"/> Mestre <input type="checkbox"/> Doutor <input type="checkbox"/> Outro. _____
<b>6 - Área de Formação</b>	
<b>7 - Cargo Atual</b>	<input type="checkbox"/> APF <input type="checkbox"/> DPF <input type="checkbox"/> EPF <input type="checkbox"/> PCF <input type="checkbox"/> PPF <input type="checkbox"/> ADM
<b>8 - Já exerceu outro(s) cargo(s) na PF? Quais?</b>	<input type="checkbox"/> APF <input type="checkbox"/> DPF <input type="checkbox"/> EPF <input type="checkbox"/> PCF <input type="checkbox"/> PPF <input type="checkbox"/> ADM
<b>9 - Lotação Atual</b>	
<b>10 - Lotações anteriores</b>	

### OPERAÇÕES POLICIAIS:

<b>11 - Já participou de operações policiais?</b>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<b>12 - Quantidade de operações que já participou:</b>	<input type="checkbox"/> de 1 a 4 operações <input type="checkbox"/> de 5 a 9 operações <input type="checkbox"/> de 10 a 19 operações <input type="checkbox"/> 20 ou mais operações <input type="checkbox"/> não sei informar
<b>13 - Sua participação foi como? (Coloque dentro do parênteses a quantidade de vezes que atuou em cada um destes papéis)</b>	<input type="checkbox"/> Chefe/Coordenador da operação <input type="checkbox"/> Supervisor de equipe de investigação <input type="checkbox"/> Supervisor de equipe operacional <input type="checkbox"/> Integrante de equipe de investigação <input type="checkbox"/> Integrante de equipe operacional <input type="checkbox"/> Integrante de equipe técnica científica

	( ) Assessoria de apoio
<b>14 - Recebeu treinamento sobre Planejamento Operacional (PO)?</b>	( ) Sim, durante curso de formação na ANP ( ) Sim, em curso específico sobre PO ( ) Não recebi treinamento
<b>15 - Você conhece o Manual de Gestão de Planejamento Operacional da PF?</b>	( ) Não conheço ( ) Sim, conheci durante o curso realizado ( ) Outro. Justifique:
<b>16 - Quanto ao Planejamento Operacional existente na PF, qual sua opinião:</b>	( ) Está bom da forma como está, não precisa de mudanças. ( ) Precisa de algumas mudanças, principalmente quanto .....(justifique) ( ) Não me sinto à vontade para opinar/Não sei. ( ) Outro. Justifique:
<b>17 - Considerando as fases de uma operação, qual você acha mais crítica?</b>	( ) Fase de planejamento ( ) Fase de deflagração ( ) Fase pós-operação Justifique:
<b>18 - Considerando estas fases e as operações que já participou, você detectou algum ponto que poderia ser melhorado?</b>	Fase de Planejamento – melhorias:  Fase de Deflagração – melhorias:  Fase pós-operação – melhorias:
<b>19 – Considerando as operações que participou qual delas considera como a melhor sob o seu ponto de vista? Por quê?</b>	Nome da Operação: Motivos da resposta:
<b>20 – Nas operações que você participou teve Briefing e Debriefing?</b>	( ) Briefing ( ) Debriefing
<b>21 – Durante as operações que participou, na fase de deflagração, houve algum imprevisto? Qual foi a solução adotada?</b>	
<b>22 - Acredita que é possível padronizar os procedimentos para condução de operações?</b>	( ) Sim ( ) Não Justifique:

<b>23 – Você acha que uma lista de verificação (check list) poderia ajudar?</b>	( ) Sim ( ) Não Justifique:
<b>24 - Você acha que cada operação é única?</b>	( ) Sim ( ) Não
<b>25 - Quais destas fases você consegue identificar numa operação? (marque quantas quiser)</b>	( ) Inicialização ( ) Planejamento ( ) Controle e monitoramento ( ) Execução ( ) Encerramento
<b>26 - É possível identificar em uma operação uma sequência clara e lógica de eventos?</b>	( ) Sim ( ) Não
<b>27 - Quais são as 3 (três) áreas mais importantes que você considera numa operação policial? 1 – mais importante de todas 2 – segunda mais importante 3 – terceira mais importante</b>	( ) Escopo/Delimitação/Objetivo ( ) Comunicação ( ) Integração ( ) Controle do tempo/prazo ( ) Gestão de custos ( ) Gestão de pessoas/recursos humanos ( ) Qualidade ( ) Gestão de riscos ( ) Suprimentos/logística
<b>28 - Tem conhecimento sobre gerenciamento de projetos?</b>	( ) Sim, já fiz cursos nesta área ( ) Sim, tenho conhecimento mesmo sem ter feito cursos ( ) Não tenho conhecimento ( ) Nunca ouvi falar ( ) Outro. Justifique:
<b>29 - Conhece algum software de gerenciamento de projetos?</b>	( ) MS-Project ( ) Dot-Project ( ) Outro: _____ ( ) Não conheço nenhum software.
<b>30 – Espaço para comentários</b>	

### **PARTICIPAÇÃO EM OUTRAS ETAPAS:**

<b>Gostaria de participar de outras etapas desta pesquisa?</b>	( ) Não ( ) Sim
<b>Gostaria de participar de uma etapa de avaliação da metodologia de Planeja-</b>	( ) Não ( ) Sim

<b>mento Operacional baseado em Projetos?</b>	
---	--

Caso tenha respondido a “Sim” em qualquer uma destas questões, deixe seu email e telefone de contato:

Email:

---

Telefones: (\_\_\_\_)

---



## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO II APLICADO

### PESQUISA SOBRE OPERAÇÕES POLICIAIS – FASE 2

Caro(a) colega,

Dando continuidade à pesquisa, encaminho alguns resultados parciais para que possa tomar conhecimento. Na primeira coleta foram recebidos 92 questionários de policiais com perfis bastante heterogêneos quanto à idade, formação, tempo de casa e cidades de lotação.

Em seguida são apresentadas algumas questões baseadas nas respostas recebidas sobre as Operações Policiais, e como dito anteriormente esta é a 2ª rodada da metodologia Delphi que tem como objetivo aprofundar o entendimento sobre o assunto e aprimorar o debate sobre os assuntos pertinentes.

Como na etapa anterior, o tempo é um tanto quanto escasso, portanto solicito a sua atenção em responder a esta etapa até o dia **19/03/2009** e enviar para o email [andreja.acs@dpf.gov.br](mailto:andreja.acs@dpf.gov.br) ou [andrei-a.stanger@gmail.com](mailto:andrei-a.stanger@gmail.com)

Grata!

Andreia Cristiane Stanger

PCF – Doutoranda em Engenharia de Produção e Sistemas – UFSC

(68) xxxx-xxxx, xxxx-xxxx, xxxx-xxxx

### RESULTADOS DA PRIMEIRA ETAPA

<b>12 - Quantidade de operações que já participou:</b>	(20) de 1 a 4 operações (18) de 5 a 9 operações (20) de 10 a 19 operações (30) 20 ou mais operações (3) não sei informar
<b>13 - Sua participação foi como? (Coloque dentro do parênteses a quantidade de vezes que atuou em</b>	(25) Chefe/Coordenador da operação (17) Supervisor de equipe de investigação (28) Supervisor de equipe operacional (28) Integrante de equipe de investigação (70) Integrante de equipe operacional (33) Integrante de equipe técnica científica (18) Assessoria de apoio

cada um destes papéis)	
<b>14 - Recebeu treinamento sobre Planejamento Operacional (PO)?</b>	<p>(59) Sim, durante curso de formação na ANP (incluídos CEP/CSP)</p> <p>(11) Sim, em curso específico sobre PO</p> <p>(25) Não recebi treinamento</p>
<b>15 - Você conhece o Manual de Gestão de Planejamento Operacional da PF?</b>	<p>(49) Não conheço</p> <p>(21) Sim, conheci durante o curso realizado</p> <p>(23) Outro. Justifique:</p>
<b>16 - Quanto ao Planejamento Operacional existente na PF, qual sua opinião:</b>	<p>(9) Está bom da forma como está, não precisa de mudanças.</p> <p>(47) Precisa de algumas mudanças, principalmente quanto .....(justifique)</p> <p>(33) Não me sinto à vontade para opinar/Não sei.</p> <p>(3) Outro. Justifique:</p>
<b>17 - Considerando as fases de uma operação, qual você acha mais crítica?</b>	<p>(45) Fase de planejamento</p> <p>(34) Fase de deflagração</p> <p>(30) Fase pós-operação</p>
<b>18 - Considerando estas fases e as operações que já participou, você detectou algum ponto que poderia ser melhora-</b>	<p>Fase de Planejamento – melhorias: 72 sugestões</p> <p>Fase de Deflagração – melhorias: 72 sugestões</p> <p>Fase pós-operação – melhorias: 70 sugestões</p>

do?	
<b>19 – Considerando as operações que participou qual delas considera como a melhor sob o seu ponto de vista? Por quê?</b>	Nome da Operação: Motivos da resposta:  <b>operações e motivos diversos</b>
<b>20 – Nas operações que você participou teve Briefing e Debriefing?</b>	(90) Briefing (23) Debriefing
<b>21 – Durante as operações que participou, na fase de deflagração, houve algum imprevisto? Qual foi a solução adotada?</b>	<b>71 relatos diversos de imprevistos</b>
<b>22 - Acredita que é possível padronizar os procedimentos para condução de operações?</b>	(84) Sim (9) Não Justifique:
<b>23 – Você acha que</b>	(89) Sim (3) Não

uma lista de verificação (check list) poderia ajudar?	Justifique:				
24 - Você acha que cada operação é única?	(66) Sim (28) Não				
25 - Quais destas fases você consegue identificar numa operação? (marque quantas quiser)	(64) Inicialização (86) Planejamento (73) Controle e monitoramento (89) Execução (70) Encerramento				
26 - É possível identificar em uma operação uma seqüência clara e lógica de eventos?	(80) Sim (12) Não				
27 - Quais são as 3 (três) áreas mais importantes que você considera numa operação policial? 1 – mais importante de todas 2 – segunda mais importante		1 mais importante	2 segunda mais importante	3 terceira mais importante	outra
Esco- po/Delimitação/Objetivo		46	5	8	1
Comunicação		7	12	12	1
Integração		7	6	13	1
1 – mais importante de todas		1	6	4	
2 – segunda mais importante		2	4	3	
Gestão de custos		16	25	15	1
Gestão de pessoas/recursos humanos		8	11	9	
Qualidade		8	11	9	

<b>3 – terceira mais importante</b>	Gestão de riscos	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>1</b>
	Suprimentos/logística	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>3</b>
<b>28 - Tem conhecimento sobre gerenciamento de projetos?</b>	(16) Sim, já fiz cursos nesta área (19) Sim, tenho conhecimento mesmo sem ter feito cursos (48) Não tenho conhecimento (4) Nunca ouvi falar (4) Outro. Justifique:				
<b>29 - Conhece algum software de gerenciamento de projetos?</b>	(24) MS-Project (6) Dot-Project (2) Outro: _____ (64) Não conheço nenhum software.				
<b>30 – Espaço para comentários</b>	respostas diversas				

## 2ª ETAPA - DISCUSSÃO SOBRE AS QUESTÕES

- 1) A pergunta 17 (vide acima) solicitava a opinião sobre qual é a fase considerada mais crítica. As respostas recebidas apontaram os seguintes índices: planejamento (41%), deflagração (31%) e pós-operação (28%). Com base nas justificativas recebidas foi elaborado o seguinte quadro, no qual você deve assinalar com um “X” se você Concorda ou Discorda:

	Concordo	Discordo
Se a etapa de planejamento for bem realizada acarretará em maior probabilidade de sucesso nas demais		
O foco principal da fase de planejamento é como se dará a deflagração		
A fase de planejamento minimiza erros		
A fase de planejamento é a mais importante, embora somente ela possa não ser responsável pelo sucesso da operação)		
Na fase de planejamento é necessário atentar-se para muitos detalhes		

Na fase de planejamento deve-se preocupar-se também com o pós-operação		
A etapa de deflagração é o momento de maior risco para o policial		
A etapa de deflagração é a que tem mais probabilidade de ocorrer imprevistos		
Na etapa de deflagração é onde ocorre o maior nível de stress		
Erros ocorridos na fase de deflagração dificilmente poderão ser corrigidos		
A compartimentação de informações pode gerar problemas na deflagração		
Na etapa de deflagração é necessário tomar decisões rapidamente		
A etapa de planejamento e de pós-operação o coordenador tem maior controle do que na etapa de deflagração		
A fase pós-operação tem menor importância em relação às demais		
Faltam apoio e recursos humanos na fase de pós-operação		
O prazo exíguo é um dos problemas da fase pós-operação		
Não há a devida atenção com a fase de pós-operação		
O maior problema da fase pós-operação é a análise do material apreendido		
A fase de planejamento, sob o ponto de vista da coordenação, é a mais crítica de todas		
A fase de deflagração, sob o ponto de vista da coordenação, é a mais crítica de todas		
A fase pós-operação, sob o ponto de vista da coordenação, é a mais crítica de todas		
Todas as fases são críticas		
Nenhuma das fases são críticas		

- 2) A questão de número 20 (vide acima) abordava se houve Briefing (89 respostas) e Debriefing (23 respostas). Assinale com um “X” se você Concorda ou Discorda:

	Concordo	Discordo
Sempre há briefing na etapa de deflagração da operação		
Algumas vezes não teve briefing na deflagração da		

operação		
Todos da equipe devem participar do briefing		
Não é necessário que toda a equipe participe do briefing, bastam os chefes		
O briefing deve expor de forma clara e objetiva o que deve ser realizado		
O debriefing é uma ferramenta de aprendizado para a equipe		
Nem todas as operações possuem debriefing		
A maioria das operações não realiza debriefing		
Particpei de poucos debriefing		
Nunca participei de debriefing		
O debriefing não ocorre devido à dispersão do efetivo		
É importante que o debriefing vire um hábito nas operações		
Acho importante ocorrer o debriefing		
Não é necessário que toda a equipe participe do debriefing, bastam os chefes		
Todos devem participar do debriefing		

- 3) A pergunta nº 22 (vide acima) questiona se é possível padronizar os procedimentos para a condução de operações, tendo obtido 84 respostas “Sim” e 9 respostas “Não”. As justificativas abaixo foram apresentadas pelos entrevistados e foram reproduzidas, com pequenas supressões e/ou acréscimos, quando necessário. Com base nestas justificativas, assinale com um “X” se você Concorda ou Discorda:

	Concordo	Discordo
O manual de operações é uma forma de padronização		
É possível padronizar grande parte dos procedimentos básicos, mas algumas ocorrências específicas ficam a cargo da adequação dos responsáveis pelo planejamento		
A padronização de procedimentos ajuda na medida em que as operações se repetem e os policiais familiarizam-se com os procedimentos.		
A padronização, ainda que não seja completa, dá mais segurança aos membros das equipes operacionais.		
A padronização deveria ser focada na equipe de planejamento, pois conseqüentemente a deflagra-		

ção tenderia a também ficar uniforme.		
As etapas a serem planejadas são as mesmas na grande maioria das operações		
As organizações militares adotam a padronização de condutas e servem de parâmetros.		
O excesso de padronização pode engessar e dificultar na hora da tomada de decisões em situações não previstas		
Padronizar não deve ser sinônimo de “engessar” a operação		
As linhas de base da condução de operação podem ser descritas e padronizadas		
Com pequenas exceções devido a diferenças regionais e pontos específicos da investigação, a padronização é necessária.		
É possível padronizar procedimentos desde que sejam gerais, como cuidados a tomar, formas de abordagem, formas de condução de presos, debriefing etc.		
É preciso existir padrão e profissionalização na condução de operações, sendo que os casos específicos deverão ser tratados como exceção à regra e, portanto, lhes deverá ser dispensado tratamento especial.		
Embora cada operação possua suas peculiaridades, alguns procedimentos sempre se repetem. Portanto, pode haver a padronização.		
Muito embora cada investigação tenha suas características peculiares, a padronização dos procedimentos oferece qualidade e, sobretudo, segurança na sua execução. Tal fator não impede eventuais improvisações necessárias para cada caso específico.		
Já nota-se que algumas técnicas operacionais são padronizadas, no entanto, nem todos os participantes das operações as conhecem.		
Muitos dos procedimentos que devem ser adotados são repetitivos e podem muito bem receberem uma padronização.		
Deve-se adotar modelos de boas práticas de execução		
Por mais que as operações versem sobre materiais diferentes, o início, meio e fim, incluindo o planejamento e pós deflagração são similares		

Sempre que possível os procedimentos devem ser padronizados, para evitar equívocos ou tratamento desigual para situações iguais		
Uma normatização mais detalhada, pois os problemas ocorrem nos detalhes		
É possível padronizar os procedimentos para a condução de operações		

- 4) A pergunta nº 23 (vide acima) que questiona se uma lista de verificação (check list) poderia ajudar obteve 89 respostas “Sim” e 3 respostas “Não”. As justificativas abaixo foram apresentadas pelos entrevistados e foram reproduzidas, com pequenas supressões e/ou acréscimos, quando necessário. Com base nestas justificativas, assinale com um “X” se você Concorda ou Discorda:

	Concordo	Discordo
A lista de verificação possibilita conferir se todos os procedimentos básicos foram adotados.		
As atividades a serem desempenhadas no planejamento de ações dessa natureza não podem ser reduzidas a “receitas de bolo”.		
O check list é um instrumento do planejamento, porém o planejamento não se resume a isso.		
Check list é sempre positivo. Aperfeiçoa o planejamento com base em experiências anteriores.		
O check list evitaria o imprevisto.		
Desobriga o policial de lembrar das coisas básicas que devem ser providenciadas.		
O check list deve fazer parte do manual, mais completo que uma lista.		
Diminui a possibilidade de falhas		
É difícil lembrar-se de tudo, principalmente quando o tempo é curto ou se está sob tensão.		
Devido ao grande número de ações que devem ser executadas, um lista evitaria que alguma fosse esquecida.		
O check list é essencial para que tudo que foi previsto como indispensável pelo coordenador seja atendido pelos executores da operação, direciona as condutas dos executores ao foco pretendido na investigação, diminui a margem de discricionariedade e padroniza as condutas.		
É comum haver check-list no planejamento das operações.		

Somente para os planejadores não se esquecerem de pontos sensíveis.		
O check list não deve ser restrito a planejadores, devendo estar disponível para todos		
Cada membro da equipe deve ter o seu próprio check list		
Todos devem ter conhecimento do check list		
O check list pode ser usados em todas as etapas da operação		
O check list deve ser revisado constantemente		
Um checklist pode ajudar na operação		
O importante é que o check list seja elaborado de maneira geral mas com possibilidades de alteração para cada operação em particular.		
Uma operação envolve a participação de diversas pessoas, uso de materiais e equipamentos que seriam mais bem aproveitados através da conferência por um check list.		

- 5) A pergunta nº 24(vide acima) que questiona se cada operação é única obteve 66 respostas “Sim” e 28 respostas “Não”. As justificativas abaixo foram apresentadas pelos entrevistados e foram reproduzidas, com pequenas supressões e/ou acréscimos, quando necessário. Com base nestas justificativas, assinale com um “X” se você Concorda ou Discorda::

	Concordo	Discordo
Cada operação é única, porém todas possuem inúmeros pontos em comum, sendo que o aprendizado de uma ajuda a evitar o cometimento de erros em outra.		
Cada investigação tem as suas particularidades		
Uma operação é única, mas cheia de procedimentos padrão		
Cada operação possui suas especificidades		
Mesmo que uma operação trate do mesmo tema que outra, ela sempre será única pelo fato de que as variáveis serão diferentes		
É única porque cada operação tem objetivos diferentes		

- 6) A pergunta nº 27(vide acima) quanto às três áreas consideradas mais importantes em uma operação policial foram identificadas pelos entrevistados. Através de um cálculo ponderado chegou-se à seguinte

ordem, domais importante ao menos importante: 1º) Escopo/Delimitação/Objetivo, 2º) Gestão de pessoas/Recursos Humanos e 3º) Gestão de riscos.

Considerando que todas estas áreas possam estar presentes em uma operação, classifique-as de 1 a 9, sendo 1 para a mais importante e 9 para a menos importante:

- ( ) Escopo/Delimitação/Objetivo
- ( ) Comunicação
- ( ) Integração
- ( ) Controle do tempo/prazo
- ( ) Gestão de custos
- ( ) Gestão de pessoas/recursos humanos
- ( ) Qualidade
- ( ) Gestão de riscos
- ( ) Suprimentos/logística

7) Espaço para comentários:



## APÊNDICE C – PROPOSTA DE OPERAÇÃO





SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MJ - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL NO ESTADO DO ACRE

**OPERAÇÃO [NOME DA OPERAÇÃO]  
PROPOSTA DE OPERAÇÃO**



**[LOCALIDADE/UF]  
[ANO]**



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
 MJ - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
 SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL NO ESTADO DO ACRE

### Sumário

1. Situação .....	X
2. Objetivo .....	X
3. Condições de Execução .....	X
3.1 Gerenciamento do Escopo .....	X
3.2 Gerenciamento de Pessoal .....	X
3.3 Gerenciamento da Logística .....	X
3.4 Gerenciamento de Comunicações .....	X
3.5 Gerenciamento de Custos .....	X
3.6 Gerenciamento de Tempo .....	X
3.7 Gerenciamento de Riscos.....	X
3.8 Gerenciamento da Qualidade .....	X
3.9 Gerenciamento de Integração .....	X
4. Prescrições Gerais .....	X



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MJ - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL NO ESTADO DO ACRE

**PROPOSTA DE OPERAÇÃO (I.1)**

**OPERAÇÃO [Nome da Operação]**

Código da Operação:	999/aaaa
Grau de sigilo:	<input type="radio"/> Reservado <input type="radio"/> Confidencial <input type="radio"/> Secreto
Autoridade Responsável:	[Cargo] [Nome da Autoridade responsável]
Gestor da Operação:	[Cargo] [Nome do Chefe da Operação/Gestor][Matrícula] [Email] [Endereço] [Telefones]

**1. SITUAÇÃO**

*(introdução sintética abordando a situação da organização ou grupo criminoso, com base em dados de relatórios, arquivos, investigações, etc. justificando sua importância)*

**2. OBJETIVO**

*(Objetivo principal da operação de inteligência policial e os seus objetivos específicos)*

**3. CONDIÇÕES DE EXECUÇÃO**

*(Descrição das condições para a execução desta operação de inteligência policial)*

**3.1 GERENCIAMENTO DO ESCOPO**

*(Declaração inicial do escopo bem como a definição no não escopo.)*

**3.2 GERENCIAMENTO DE PESSOAL**

*(Descrição inicial de pessoal necessário, quantidade de equipes, missão das equipes)*



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MJ - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL NO ESTADO DO ACRE

### **3.3 GERENCIAMENTO DA LOGÍSTICA**

*(Descrição dos armamentos, viaturas, aeronaves, algemas, lanternas, coletes, binóculos, alimentação e demais recursos necessários para a elaboração e execução da Operação de Inteligência Policial, bem como qual a origem de cada um deles \_ se serão fornecidos por outras unidades da federação)*

### **3.4 GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES**

*(Descrição breve de como se dará a comunicação e quais os recursos necessários para sua efetivação. Deve estar previsto como se dará a comunicação das equipes entre si e com outros órgãos, quem são os responsáveis, entre outras informações)*

### **3.5 GERENCIAMENTO DE CUSTOS**

*(Descrição breve dos custos envolvidos como diárias, passagens, alimentação, etc. Prever material de consumo, gastos com terceiros, desembolso financeiro etc.)*

### **3.6 GERENCIAMENTO DE TEMPO**

*(Cronograma inicial da Operação de Inteligência Policial com sua data inicial e previsão de término. Deve contar um cronograma de ações a serem desenvolvidas pelas equipes, respeitando o ciclo de vida do projeto)*

### **3.7 GERENCIAMENTO DE RISCOS**

*(Breve descrição dos riscos envolvidos no projeto, locais para prestação de socorro médico, etc.)*

### **3.8 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE**

*(Resultados esperados da Operação)*

### **3.9 GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO**

*(Descrição breve de como se dará o controle e compartimentação do projeto. Descrição da tática policial a ser utilizada para cumprimento da missão, contendo croquis, mapas, esquemas etc.)*



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MJ - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL NO ESTADO DO ACRE

#### **4. PRESCRIÇÕES GERAIS**

*(Este item deve conter prescrições, observações, recomendações e proibições que não couberem nos itens anteriores, mas que sejam do interesse da execução da missão)*

*(Local e Data)*

*(Assinatura do Proponente)*



## APÊNDICE D – TERMO DE ABERTURA





SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MJ - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL NO ESTADO DO ACRE

**OPERAÇÃO [NOME DA OPERAÇÃO]  
TERMO DE ABERTURA**



**[LOCALIDADE/UF]  
[ANO]**



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MJ - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL NO ESTADO DO ACRE

### Sumário

1. Justificativa.....	X
2. Resultados esperados.....	X
3. Gerente do projeto.....	X
4. Cronograma.....	X
5. Orçamento previsto.....	X
6. Restrições.....	X
7. Premissas.....	X
8. Contrato.....	X



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MJ - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL NO ESTADO DO ACRE

**TERMO DE ABERTURA**

**OPERAÇÃO [Nome da Operação]**

Código da Operação:	999/aaaa
Grau de sigilo:	<input type="radio"/> Reservado <input type="radio"/> Confidencial <input type="radio"/> Secreto
Autoridade Responsável:	[Cargo] [Nome da Autoridade responsável]
Gestor da Operação:	[Cargo] [Nome do Chefe da Operação/Gestor][Matrícula] [Email] [Endereço] [Telefones]
Autorizado por:	[Cargo] [Nome da Autoridade responsável pelo PMO]

**1. JUSTIFICATIVA**

*(Descrição da necessidade da operação, seus objetivos e onde será realizado o planejamento e execução da operação)*

**2. RESULTADOS ESPERADOS**

*(Quais resultados são esperados)*

**3. GERENTE DO PROJETO**

*(Identifica e garante ao gerente do projeto seus poderes, limitações de autoridade e de reporte de suas ações. Devem estar previstos aqui um quantitativo de pessoas envolvidas e como se dará a relação com o gerente de projeto e como serão as subordinações)*

**4. CRONOGRAMA**

*(Principais datas da operação, relacionadas com as entregas/deliverables)*



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MJ - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL NO ESTADO DO ACRE

**5. ORÇAMENTO PREVISTO**

*(Breve descrição do orçamento previsto e de sua aceitação pelos gestores principais – ordenadores de despesa)*

**6. RESTRIÇÕES**

*(Limites relacionados a tempo – prazos e entregas; limites de recursos: orçamento, materiais e humanos; restrições relacionadas a políticas organizacionais ou legais)*

**7. PREMISSAS**

*(Condições consideradas como verdadeiras, ou pré-requisitos)*

**8. CONTRATO**

*(Deve estar escrita de forma expressa a referência a respeito de qual operação se refere o termo de abertura e do aceite/ajustes que foram acordados entre as partes)*

*(Local e Data)*

*(Assinatura do Proponente)*

*(Assinatura do Superior – Superintendente Regional)*

*(Assinatura do Responsável pelo PMO)*

## APÊNDICE E – PLANEJAMENTO DA OPERAÇÃO





SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MJ - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL NO ESTADO DO ACRE

**OPERAÇÃO [NOME DA OPERAÇÃO]  
PLANEJAMENTO DA OPERAÇÃO**



**[LOCALIDADE/UF]  
[ANO]**



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
 MJ - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
 SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL NO ESTADO DO ACRE

## Sumário

1. Stakeholders .....	X
2. Equipe .....	X
3. Vinculação Estratégica .....	X
3.1 Plano Plurianual .....	X
3.2 Lei Orçamentária Anual .....	X
3.3 Orientação Estratégica do Ministério da Justiça .....	X
3.4 Plano de Metas da Polícia Federal .....	X
4. Problema/Oportunidade.....	X
5. Previsão Legal de Atuação .....	X
6. Disposição Legal possivelmente infringida.....	X
7. Gerenciamento do Escopo.....	X
7.1 Definição do Escopo.....	X
7.2 Objetivos da Operação.....	X
7.3 Benefícios.....	X
7.4 Estratégias .....	X
7.5 Relação com outras operações.....	X
7.6 Não-escopo.....	X
7.7 Estrutura Analítica do Projeto .....	X
8. Gerenciamento do Tempo .....	X
9. Gerenciamento de Pessoas .....	X
10. Gerenciamento de Comunicações .....	X
11. Gerenciamento da Qualidade .....	X
12. Gerenciamento da Logística .....	X
13. Gerenciamento dos Riscos .....	X
14. Gerenciamento dos Custos .....	X
15. Gerenciamento da Integração .....	X
16. Autorização do Planejamento da Operação.....	X



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MJ - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL NO ESTADO DO ACRE

**PLANEJAMENTO DA OPERAÇÃO**  
**OPERAÇÃO [Nome da Operação]**

Código da Operação:	999/aaaa
Grau de sigilo:	<input type="radio"/> Reservado <input type="radio"/> Confidencial <input type="radio"/> Secreto
Autoridade Responsável:	[Cargo] [Nome da Autoridade responsável]
Gestor da Operação:	[Cargo] [Nome do Chefe da Operação/Gestor][Matrícula] [Email] [Endereço] [Telefones]
Substituto eventual	[Cargo] [Nome do Chefe substituto da Operação][Matrícula] [Email] [Endereço] [Telefones]
Período de Realização:	dd/mm/aaaa a dd/mm/aaaa
Unidade Patrocinadora:	SR/DPF/XX

## 1. STAKEHOLDERS

*(Definir os principais stakeholders envolvidos na operação: nome, tipo de participação, contato e item negociado ou a negociar)*

Exemplo:

Parte interessada	Tipo (patrocinador, cliente, parceiro, fornecedor interno, fornecedor externo, ...)	Contato	Item negociado ou a negociar
DIREX			
CGU			
MPF			
JUSTIÇA FEDERAL			
...			



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MJ - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL NO ESTADO DO ACRE

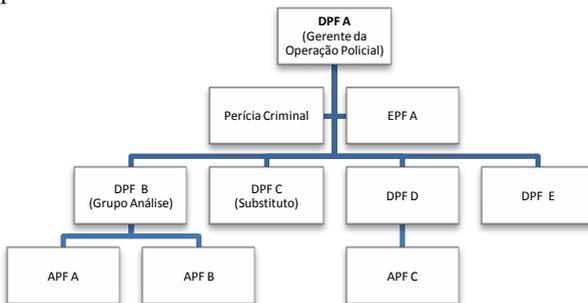
## 2. EQUIPE

*(Descrição dos dados da equipe que participará da operação, coordenando-a, contendo nome, matrícula, função na operação, lotação, dados de contato, período de vinculação à operação e tipo de dedicação à operação. Pode ser interessante além da disposição na forma de tabela apresentar um organograma mostrando a estrutura hierárquica e vinculações dos membros da equipe)*

Exemplo:

Nome	Função na operação	Matrícula	Lotação	Período	Dedicação (integral, parcial, por atividade)	Contato (Fone e email)

Exemplo:



## 3. VINCULAÇÃO ESTRATÉGICA

*(Descrição da vinculação estratégica da Operação)*

### 3.1 PLANO PLURIANUAL

*(Relacionar o objetivo principal (Mega-objetivo) e os desafios a que correspondem esta operação)*



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MJ - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL NO ESTADO DO ACRE

Exemplo

Mega Objetivo III – promoção e expansão da cidadania e fortalecimento da democracia.

- a) Desafio nº 28 – Garantir a segurança pública com a implementação de políticas públicas descentralizadas e integradas;
- b) Desafio nº 31 – Combater a corrupção.

### 3.2 LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL

*(Descrever qual o programa relacionado bem como as ações)*

Exemplo:

Programa 0662 – Combate à criminalidade – intensificar o combate à criminalidade no País mediante o fortalecimento da repressão às organizações criminosas e das demais operações policiais de competência federal, buscando a integração permanente com os demais órgãos de segurança pública.

- a) Ação 2680 - - Combate ao Crime Organizado, ao Tráfico Ilícito de Drogas e Armas e à Lavagem de Dinheiro - Combater o crime organizado em todas as suas modalidades, notadamente o tráfico ilícito de armas e de entorpecentes, o roubo de cargas e a lavagem de dinheiro, atuando de forma integrada com outros órgãos, como Forças Armadas, Receita Federal, Banco Central, Polícia Rodoviária Federal, Polícias Estaduais e outros.
- b) Ação 2820 - Operações de Caráter Sigiloso - Planejar e executar operações de inteligência e de caráter sigiloso.
- c) Ação 2726 - Prevenção e Repressão a Crimes Praticados contra Bens, Serviços e Interesses da União - Combater o contrabando e o descamiño, os crimes contra as propriedades intelectual e industrial (pirataria), os crimes cometidos por meio da rede mundial de computadores (cibernéticos), o tráfico de seres humanos, a exploração sexual infanto-juvenil e a pedofilia; reprimir o trabalho escravo; apurar conflitos agrários e fundiários; combater os crimes contra a previdência social, contra os direitos humanos, contra as comunidades indígenas e outros crimes contra bens, serviços e interesses da União, atuando de forma integrada com todas as áreas do Departamento e com os demais órgãos afins. Executar as medidas assecuratórias da incolumidade física de Representantes dos Poderes da República, Autoridades Brasileiras e Estrangeiras em visita ao Território Nacional. Fiscalizar e controlar as empresas de segurança privada em todo o país.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
 MJ - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
 SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL NO ESTADO DO ACRE

### 3.3 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

*(Relacionar com as orientações estratégicas do Ministério da Justiça: objetivos e diretrizes)*

Exemplo:

- a) Objetivo Estratégico Geral do Ministério da Justiça – Prevenir e Controlar a violência e a criminalidade.
- b) Objetivo Estratégico Setorial - Bloquear o crime organizado e o tráfico de armas e drogas – Diretriz: Enfrentar a corrupção;

### 3.4 PLANO DE METAS DA POLÍCIA FEDERAL

*(Relacionar com o plano de metas)*

Exemplo:

- a) Meta nº. 27 - Incrementar ações na área de repressão aos crimes de corrupção e concussão. - Aumentar a eficácia ao combate dos crimes cometidos no Serviço Público Federal contra a União. Ação - Desenvolver ações de inteligência policial; Obter informações com os órgãos dos três poderes.

## 4. PROBLEMA/OPORTUNIDADE

*(Descrição do problema que originou a necessidade de operação policial ou da oportunidade percebida. Deve apresentar também um quadro evolutivo contendo dados que embasem e justifiquem a operação)*

## 5. PREVISÃO LEGAL DE ATUAÇÃO

*(Descrição da previsão legal que justifiquem a atuação da Polícia Federal)*

Exemplo:

3.1 CONSTITUIÇÃO FEDERAL – Art. 144 § 1º - a Polícia federal, instituída por lei como órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, destina-se a:

- I - apurar 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;

3.2 Lei nº. 4.483 de 16 de novembro de 1964 - Reorganizou o Departamento Federal de Segurança Pública



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MJ - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL NO ESTADO DO ACRE

Art. 1º Ao Departamento Federal de Segurança Pública (D.F.S.P.), com sede no Distrito Federal, diretamente subordinado ao Ministro da Justiça e Negócios Interiores, dirigido por um Diretor-Geral, nomeado em comissão e da livre escolha do Presidente da República, compete, em todo território nacional: c) a apuração, com a cooperação dos órgãos competentes do Ministério da Fazenda e em colaboração com as autoridades dos Estados, dos ilícitos penais praticados em detrimento de bens, serviços ou interesses da União;

3.3 Portaria MJ nº. 1.825, de 13 de Outubro de 2006, que aprovou o Regimento Interno do Departamento de Polícia Federal.

Art. 1º O Departamento de Polícia Federal - DPF, ..... organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, com autonomia administrativa e financeira, diretamente subordinado ao Ministro de Estado da Justiça, tem por finalidade executar, em todo o território nacional, as seguintes atribuições previstas no § 1º do art. 144 da Constituição Federal e também as previstas na legislação complementar, e especificamente: I - apurar infrações penais .... em detrimento de bens, serviços e interesses da União ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas...;

## **6. DISPOSIÇÃO LEGAL POSSIVELMENTE INFRINGIDA**

*(Descrição da disposição legal possivelmente infringida contendo os artigos, parágrafos e incisos que justifiquem e qualifiquem a operação)*

Exemplo:

### **4.1 Código Penal Brasileiro**

Art. 312 – Peculato - Apropriar-se o funcionário público de dinheiro, valor ou qualquer outro bem móvel, público ou particular, de que tem a posse em razão do cargo, ou desviá-lo, em proveito próprio ou alheio. Pena - reclusão, de 2 a 12 anos, e multa.

Art. 316 - Concussão - Exigir, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função, ou antes, de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida. Pena - reclusão, de 2 a 8 anos, e multa.

Art. 317 - Corrupção Passiva - Solicitar ou receber, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida, ou aceitar promessa de tal vantagem. Pena – reclusão, de 2 (dois) a 12 (doze) anos, e multa



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
 MJ - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
 SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL NO ESTADO DO ACRE

## **7. GERENCIAMENTO DO ESCOPO**

*(Definir os principais itens que compõem o Escopo da Operação)*

### **7.1 DEFINIÇÃO DO ESCOPO**

*(Descrever os principais produtos/serviços a serem entregues pela operação, bem como suas especificações. Descrição deve ser breve, porém deve conter todos os componentes necessários, e, somente estes que são objeto da operação policial)*

### **7.2 OBJETIVOS DA OPERAÇÃO**

*(Definir o objetivo geral da operação – relacionado à oportunidade ou à solução do problema. Podem estar definidos também os objetivos específicos da operação)*

Exemplo: Apurar a autoria e materialidade do delito supostamente praticados por fulano.

### **7.3 BENEFÍCIOS**

*(Definir os benefícios esperados, bem como o impacto dos produtos da operação)*

Exemplos:

- a) Identificação e prisão dos criminosos;
- b) Apreensão de Bens provenientes de atividades ilícitas;
- c) Bloqueio de contas bancárias;
- d) Seqüestro de bens imóveis;
- e) Responsabilização judicial dos envolvidos;
- f) Redução de desvio de dinheiro público;
- g) Recuperação de valores públicos desviados ilicitamente.

### **7.4 ESTRATÉGIAS**

*(Descrever quais foram as estratégias analisadas para condução da operação, quais os critérios utilizados para utilizar ou descartar uma estratégia. Apresentar as alternativas analisadas e qual a escolhida entre estas justificando a sua escolha, bem como o motivo para descarte das demais)*



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MJ - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL NO ESTADO DO ACRE

### 7.5 RELAÇÃO COM OUTRAS OPERAÇÕES

*(Relacionar relação com outras operações, que deram origem a esta, que são conexas, ou possíveis conexões futuras – operações sucessoras)*

Operações Predecessoras	
Operações Conexas	
Operações Sucessoras	

### 7.6 NÃO-ESCOPO

*(Descrever o que a operação não irá fazer)*

Exemplo:

- a) Investigar outros crimes e ilícitos perpetrados contra a empresa X que não sejam conexas com o objeto dessa operação.

### 7.7 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

*(Elaborar a Estrutura Analítica de Projeto usando diagrama de árvore ou lista de ações.)*

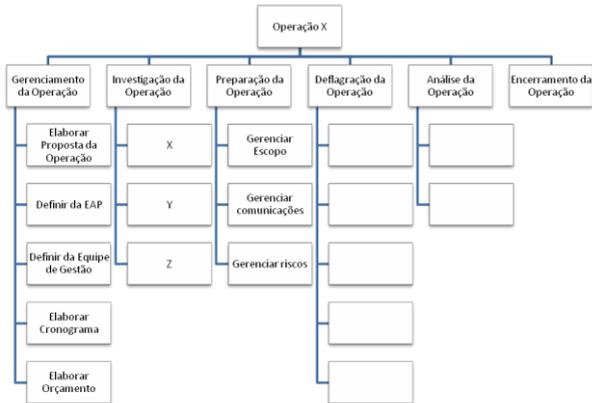
Exemplo de EAP com representação na forma de Lista:

1. Operação X
  - 1.1. Gerenciamento da Operação
    - 1.1.1. Elaborar Proposta da Operação
    - 1.1.2. Definir da EAP
    - 1.1.3. Definir da Equipe de Gestão
    - 1.1.4. Elaborar Cronograma
    - 1.1.5. Elaborar Orçamento
  - 1.2. Investigação da Operação
    - 1.2.1. X
    - 1.2.2. Y
    - 1.2.3. Z
  - 1.3. Preparação da Operação
    - 1.3.1. Gerenciar Escopo
    - 1.3.2. Gerenciar comunicações
    - 1.3.3. Gerenciar riscos
  - 1.4. Deflagração da Operação
  - 1.5. Análise da Operação
  - 1.6. Encerramento da Operação



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
 MJ - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
 SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL NO ESTADO DO ACRE

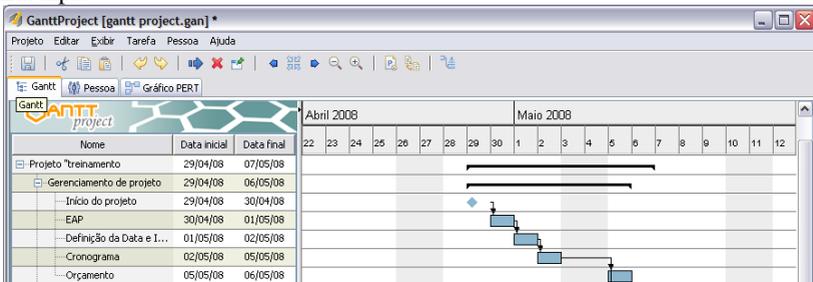
Exemplo de EAP com forma gráfica:



## 8. GERENCIAMENTO DO TEMPO

*(Identificar e documentar as atividades específicas que devem ser realizadas, identificar dependências entre atividades, estimar recursos necessários para a execução das atividades: pessoas, equipamentos e materiais, duração estimada de cada uma das atividades e elaborar cronograma, contendo datas previstas de início de cada uma das atividades e do projeto. Preferencialmente usar algum software para controle das atividades e exibição no formato Gráfico de Gantt.)*

Exemplo:





SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MJ - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL NO ESTADO DO ACRE

## 9. GERENCIAMENTO DE PESSOAS

*(Fazer o planejamento das pessoas envolvidas na operação em suas diferentes fases, identificando o perfil desejado, cargos, contato, unidade de lotação. Identificar as equipes e sua formação, com respectivas subordinções)*

## 10. GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES

*(Fazer o planejamento das comunicações, ou seja, de que forma se dará a geração, coleta, armazenamento, distribuição e controle das informações da operação. Identifica quais os stakeholders que devem receber quais informações e em qual momento)*

*(Definir o modelo de comunicação, contendo qual informação e quando deverá ser distribuída à cada parte interessada, quem deverá produzir e como serão distribuídas as informações. Elaborar o mapa de comunicações)*

*(Definir formas de controle de desempenho do andamento da operação: relatórios, reuniões, email, telefone, etc.; descrevendo a situação atual – realizado; o planejamento e previsões de conclusão)*

*(Descrever a periodicidade das ferramentas de controle, forma de registro (ata, gravação, informação, relatório, etc.), nível de formalidade, ...)*

## 11. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

*(Definir os padrões de qualidade. A partir da EAP elaborar para cada atividade crítica os critérios de aceitação dos mesmos, compreendendo os requisitos, critérios de aceitação e método de verificação. Utilizar um check list para verificar se todos os itens estão sob controle e acompanhar sua execução)*

Exemplo:

Ação/Atividade	Requisito	Critério de Aceitação	Método de Verificação

## 12. GERENCIAMENTO DA LOGÍSTICA

*(Descrever armamentos, viaturas, aeronaves, algemas, lanternas, coletes, binóculos, combustível, alimentação e demais recursos necessários para a elaboração e execução da Operação de Inteligência Policial, bem como qual a origem de cada um deles \_ se serão fornecidos por outras unidades da federação.*

*Fazer previsão e alocar recursos para que estejam disponíveis no momento correto. Importante fazer um check list com todas as necessidades)*



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MJ - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL NO ESTADO DO ACRE

### 13. GERENCIAMENTO DOS RISCOS

*(Definir responsável (is) pelo gerenciamento de riscos que será a referência em caso de identificação de algum risco potencial. Identificar os principais riscos que podem afetar o projeto: internos e externos. Analisar os riscos quanto ao seu impacto e probabilidade de ocorrência. Fazer check list para verificação de todos os recursos necessários para execução.)*

Exemplo de relação de responsáveis pelos riscos:

Nº	Nome	Função	Telefone(s)/E-mail	Tipo de riscos
1				
2				
3				

Exemplo de Análise de Riscos

Riscos	Impacto	Probabilidade	Ação para: (E) Evitar ocorrência do risco (M) Mitigar ocorrência do risco (R) Reduzir impacto do risco ocorrido	Responsável pela ação

### 14. GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

*(Fazer estimativa de custos a partir dos recursos atribuídos às atividades, compreendendo custos associados diretamente à execução das tarefas como pessoas, materiais, suprimentos e serviços, bem como custos administrativos) (Elaborar orçamento do projeto contendo estimativas de custos globais e necessidades de desembolso no tempo)*

Exemplo:

Recurso	Valor estimado	Data inicial de liberação do recurso
Suprimento de Fundos – Pessoa Jurídica		
Suprimento de Fundos – Pessoa Física		
Suprimento de Fundos – Material de Consumo		
Diárias – 339014		
Passagens - 339033		
Material Permanente - 449052		
Total de Custos Estimados		



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MJ - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL NO ESTADO DO ACRE

**15. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO**

*(Descrever quais os meios utilizados, periodicidade e outras ferramentas que serão utilizadas para propiciar a integração entre todas as partes envolvidas na operação. Deve estar previsto aqui como serão feitos os acompanhamentos, os níveis de aprovação necessária para a realização de mudanças bem como demais controles que se façam necessário na condução da operação. Devem estar previstos o local onde a coordenação estará alocada, necessidades de recursos, formas de comunicação entre outros.)*

**16. AUTORIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO DA OPERAÇÃO**

Planejamento finalizado em: dd/mmm/aaaa.

*(Local e Data)*

*(Assinatura do Gestor do Projeto)*

De acordo, conforme reunião realizada em dd/mmm/aaaa.

*(Assinatura do Superior – Superintendente Regional)*