

INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA
ESCOLA DE DIREITO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

MARCELA RODRIGUES DE SIQUEIRA VICENTE

**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA POLÍCIA FEDERAL – ODS 16
INSTITUIÇÕES EFICAZES**

BRASÍLIA

2023

MARCELA RODRIGUES DE SIQUEIRA VICENTE

**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA POLÍCIA FEDERAL – ODS 16
INSTITUIÇÕES EFICAZES**

Dissertação de Mestrado desenvolvida sob a orientação do professor CARLOS VINICIUS ALVES RIBEIRO, apresentada para obtenção do Título de Mestre em Direito Econômico e Desenvolvimento.

BRASÍLIA

2023

MARCELA RODRIGUES DE SIQUEIRA VICENTE

**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA POLÍCIA FEDERAL – ODS 16
INSTITUIÇÕES EFICAZES**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Direito Econômico e Desenvolvimento do IDP, como requisito para obtenção do título de Mestre em Direito Econômico e Desenvolvimento

30 de julho de 2023

BANCA EXAMINADORA

Carlos Vinicius Alves Ribeiro

Danyelle Galvão

Marilda Silveira

RESUMO

A pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de aferir quais fatores organizacionais e ações executadas na Polícia Federal possuem associação com o compromisso assumido pelo Brasil, relativo à Agenda 2030, para o Desenvolvimento Sustentável. Como método de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso, com vistas a se obter uma perspectiva holística e do mundo real, conforme observância quantitativa dos resultados aferidos na concretização de um Planejamento Estratégico Regional, elaborado sob as diretrizes do planejamento estratégico situacional da Polícia Federal (2021/2023) e executado na Superintendência Regional da Polícia Federal em Goiás, no ano 2021/2022. Para completa explanação, foram coletados dados relativos a um dos indicadores estratégicos da Polícia Federal, vinculado à mensuração de efetividade, além das métricas e índices vigentes. Pretendeu-se, assim, investigar se, e como, o papel da gestão estratégica pode influenciar no maior alcance de sustentabilidade, consolidando a Polícia Federal como instituição eficaz, nos termos descritos no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes e com foco na Meta 16.6, que tem como finalidade desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis.

Palavras-chaves: Polícia Federal; desenvolvimento sustentável; gestão estratégica; instituições eficazes.

ABSTRACT

The research was developed with the objective of assessing which organizational factors and actions carried out by the Federal Police are associated with the commitment assumed by Brazil, regarding the 2030 Agenda, for Sustainable Development. As a research method, the case study was used, with the desire to obtain a holistic and real-world perspective, according to the quantitative observance of the results measured in the implementation of a Regional Strategic Planning, elaborated under the guidelines of the situational strategic planning of the Federal Police (2021/2023) and executed at the Federal Police Regional Superintendence in Goiás, in the year 2021/2022. For a complete explanation, data were collected on one of the strategic indicators of the Federal Police, linked to the measurement of effectiveness, in addition to the current metrics and indices. It was intended, therefore, to investigate whether, and how, the role of strategic management can influence the greater reach of sustainability, consolidating the Federal Police as an effective institution, in the terms described in SDG 16 - Peace, Justice and Effective Institutions and with a focus on in Target 16.6 Develop effective, accountable and transparent institutions at all levels.

Key words: Federal Police; sustainable development; strategic management; effective institutions.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me concedido direcionamento, forças, sabedoria e perseverança nos estudos.

Sou grata à minha família por ter me incentivado e apoiado, mesmo diante das sucessivas ausências nos finais de semana, e ao meu irmão, Paulo Alexandre, por ter quase me provocado a retomar os estudos em um ambiente acadêmico de diferenciada qualificação, como o existente no IDP.

O meu reconhecimento aos professores, pelo compartilhar e transbordar de conhecimento, informações e experiências profissionais significantes. Em especial, minha gratidão ao meu orientador, Carlos Vinicius Alves Ribeiro, que, por sua enriquecedora trajetória, profissional e acadêmica, transmitiu a esperança de que era possível desenvolver a escrita que ora se apresenta, bem como à dra. Danielle Galvão, por tanto encorajamento e incentivo quase permanente na trajetória do mestrado profissional.

Ao final, gostaria também de expressar a enorme satisfação que tive em conhecer a Dra. Marilda, que, além de brilhante profissional, demonstrou ser uma professora dedicada e comprometida com o aperfeiçoamento do ensino.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Adepol	Associação dos Delegados de Polícia do Brasil
ANPP	Acordo de Não Persecução Penal
BI	<i>bussiness intelligence</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
CF	Constituição Federal
CG-PF	Comitê de Governança da PF
CGE	Coordenação de Gestão Estratégica
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNODS	Comissão Nacional para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
Coger	Corregedoria-Geral da Polícia Federal
CPP	Código de Processo Penal
DFAZ	delegacia fazendária
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
Dicor	Diretoria de Combate ao Crime Organizado
Ditec	Diretoria Técnico-Científica
DLOG	Diretoria de Logística
DOM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
DPREV	delegacia previdenciária
DTI	Diretoria Técnica e Informática
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
Ibama	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
ICRIM	índice de criminalística
IGP	índice de gestão de pessoas
ILOG	índice de logística
Intosai	<i>International Organization of Supreme Audit Institutions</i>
IPA	índices de polícia administrativa
Ipea	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPF	índice de polícia judiciária
IPJ	índice de polícia judiciária
IPL	inquérito policial
IPL	indicador de produtividade de inquérito policial
IPO	índice de polícia operacional (IPO)

ITIC	índice de tecnologia da informação
MBO	<i>Management by Objectives</i>
MBR	<i>Management by Results</i>
MJSP	Ministério da Justiça e Segurança Pública
MOC	Mensagem Oficial Circular
MP	mandado de prisão
MPF	Ministério Público Federal
NC	notícia-crime
NCV	notícia-crime em verificação
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OKRS	<i>objectives and key results</i>
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONG	Organizações não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PDP	Política de Desenvolvimento de Pessoal
PES	planejamento estratégico situacional
PF	Polícia Federal
PNSPDS	Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social
PPA	Plano Plurianual
RDF	indicador de análise de registro de fato
SIC	Sistema de Informação ao Cidadão
TCU	Tribunal de Contas da União
TIC	tecnologias da informação e comunicação
Unesco	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Painel de BI ePol- Captura de tela do acesso ao painel de tratamento de expedientes pré-procedimentais	100
Figura 2 – Painel de BI ePol – Captura de tela do sistema sobre a instauração de inquéritos policiais.....	101
Figura 3 – – Painel de BI ePol- Estatísticas Coger – IPLs instaurados versus encerrados	102

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Inquéritos instaurados e relatados por ano	61
Gráfico 2 – Acordos de não persecução penal propostos pelo MPF por estado	63
Gráfico 3 – IPLs instaurados versus encerrados.....	64
Gráfico 4 – Tela do Bussiness Intelligence	66
Gráfico 5 – IPLs instaurados versus relatados.....	67
Gráfico 6 – Instaurados e relatados por ano	68
Gráfico 7 – Produtividade do índice de Polícia Judiciária	110
Gráfico 8 – IPLs instaurados versus encerrados.....	110
Gráfico 9 – Percentual evolutivo de registros criminais instaurados e finalizados (sem necessária instauração de inquérito policial).....	112
Gráfico 10 – Evolução de percentual vinculado a quantidades de inquéritos relatados, para o mesmo período	112
Gráfico 11 – Análise dos números, índices e percentuais aferidos para os anos 2020, 2021 e 2022	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Implicações dos diferentes tipos de parecer	92
Quadro 2 – Quadro de alternativas na solução do inquérito policial.....	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados relativos aos inquéritos instaurados na Polícia Federal	41
Tabela 2 – Relação entre inquéritos instaurados e inquéritos relatados	65
Tabela 3 – Relação entre inquéritos instaurados e inquéritos encerrados	65
Tabela 4 – Quadro evolutivo de resultados demonstrados nos anos que marcaram o início dos trabalhos e a data atual – 2020.....	67
Tabela 5 – Quadro evolutivo de resultados demonstrados nos anos que marcaram o início dos trabalhos e a data atual – 2021.....	67
Tabela 6 – Quadro evolutivo de resultados demonstrados nos anos que marcaram o início dos trabalhos e a data atual – 2022.....	68
Tabela 7 – Quadro evolutivo de resultados demonstrados nos anos que marcaram o início dos trabalhos e a data atual – 2023.....	68
Tabela 8 – Percentual instaurados/relatados.....	93
Tabela 9 Inquéritos policiais em andamento com mais de 5 (cinco) anos de duração.....	93
Tabela 10 – Alertas correicionais	104
Tabela 11 – Alertas correicionais	107
Tabela 12 – Índice de resolução de inquéritos policiais em base anual na Polícia Federal ...	107
Tabela 13 – Síntese por amostragem de países	108
Tabela 14 – Tratamento de NC, NCV e RDF – 2021 (até 30/04)	114

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	20
2.1 Evolução conceitual	20
2.1.1 <i>Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU)</i>	21
2.1.2 <i>ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes</i>	24
2.1.3 <i>Meta 16.6 – Ampliar a transparência, a accountability e a efetividade das instituições, em todos os níveis</i>	28
2.2 Instituição forte, eficaz, transparente	34
2.2.1 <i>Diagnóstico</i>	38
2.2.2 <i>Eficácia, eficiência e efetividade</i>	42
2.2.3 <i>Planejamento estratégico e situacional</i>	46
3 AÇÕES DE SUSTENTABILIDADE NA POLÍCIA FEDERAL	52
3.1 Polícia Federal e gestão por resultados	52
3.1.1 <i>Missão, visão, valores, objetivos estratégicos</i>	53
3.1.2 <i>Definição de ações e projetos</i>	56
3.1.3 <i>Planejamento estratégico regional</i>	58
3.2 Indicadores	69
3.2.1 <i>Indicadores dos objetivos de desenvolvimento sustentável</i>	69
3.2.2 <i>Indicadores estratégicos na Polícia Federal</i>	71
3.2.3 <i>IPJ – índice de polícia judiciária</i>	75
4 POLÍCIA FEDERAL EM GOIÁS 2021/2022	79
4.1 Percorso metodológico	79
4.1.1 <i>Estudo de caso</i>	79
4.1.2 <i>Mecanismos institucionais e normativos</i>	85
4.1.3 <i>Atividades da Corregedoria e recepção de notícias-crime</i>	89
4.2 Implementação de ferramentas de <i>Business Intelligence</i>	98
4.2.1 <i>Prática de utilização da ferramenta de BI na rotina de trabalho realizada</i>	99
4.2.1.1 <i>Tratamento de notícias de fato</i>	99
4.2.1.2 <i>Análise de produtividade na atividade correicional</i>	101
4.2.1.3 <i>Análise de forma na atividade correicional</i>	103
4.2.2 <i>Aferição das métricas de desempenho</i>	105

<i>4.2.3 Resultados.....</i>	<i>109</i>
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	115
REFERÊNCIAS	122

1 INTRODUÇÃO

A busca pelo desenvolvimento, seja no plano interno, seja no externo, passou por evoluções conceituais, que, de forma gradual e paulatina, incluíram a figura do indivíduo como elemento a ser considerado, além de somente os interesses do estado.

Como parte integrante dessa nova conceituação, temas como sustentabilidade passaram a ser priorizados através de atuações cada vez menos cartesianas e mais holísticas. Dessa forma, a inovação sustentável passou a ser vista e relacionada, inclusive, com uma postura estratégica e sistemática por diferentes órgãos, dentre os quais também a Polícia Federal (PF), que, em março de 2024, completará 80 anos de existência.

Como evidência desse quadro evolutivo, com nova definição do que seja efetivamente “desenvolvimento”, a necessidade de inovação acabou sendo reconhecida, internacionalmente, com a adoção do documento “Transformando o nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” (A/70/L.1),¹ a partir do qual os países comprometeram-se a tomar medidas transformadoras para promover o desenvolvimento sustentável nos próximos 15 anos.

A Agenda 2030, considerada como agenda humanitária e transversal, trata de vários temas de direitos humanos. Por ser um plano de ação global, e parte de um Protocolo Internacional, assinado na Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), em setembro de 2015, acabou por configurar-se como parâmetro de comparação do desempenho brasileiro em relação ao desempenho de 193 países, também signatários.

Contendo a descrição de 17 (dezessete) Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas, o plano manifestou-se em três dimensões para caracterizar o que seja propriamente “desenvolvimento sustentável”, quais sejam: ambiental, social e econômica. Por esse motivo passou, inclusive, a constituir-se como norteador para as escolhas necessárias à melhoria na vida das pessoas, seja no presente, seja futuro.

Nessa senda, o governo brasileiro, ao adotar a Agenda 21 como primeira carta de intenções para promover um novo padrão de desenvolvimento para o século XXI, acabou por assumir também um compromisso global com o desenvolvimento sustentável e motivo pelo qual igualmente passou a ter de desenvolver constantes formas de avaliação da efetividade das ações de desenvolvimento.

¹ ONU – Organização das Nações Unidas. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

Nesse contexto, e já ultrapassados oito anos do início do compromisso, importa aferirmos qual é o alcance do comprometimento, engajamento e resultados obtidos até o presente momento. Essa resposta somente será possível de aferir na medida em que nos apropriarmos e entendermos melhor a agenda, suas metas, seus indicadores e desafios propostos para o futuro. Com esse escopo é que esta tese foi escrita, com vistas a entender melhor a temática, sob a perspectiva da Segurança Pública, e tomando por objeto de estudo a realidade situacional da Polícia Federal.

Para compreender o que se pretendeu com a presente pesquisa, é relevante delinear que, em relação à atividade da Agenda 2030 na Polícia Federal, especial atenção passa a ser dada a um dos dezessete Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), o Objetivo 16, “Paz, Justiça e Instituições Eficazes”,² especificamente no que diz respeito a uma de suas metas, assim descrita: “16.6 Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis”.

Cientes, portanto, de que a promoção de instituições fortes, inclusivas e transparentes, bem como a manutenção da paz e o respeito aos direitos humanos, baseados no Estado de Direito, consolidaram-se como base para o desenvolvimento sustentável (conforme princípios que sustentam as metas do ODS 16), apresentamos o presente trabalho, com o propósito de aferir como a Polícia Federal pode contribuir com o aperfeiçoamento da administração pública em benefício de toda a sociedade.

Sob esse escopo, pretendemos iniciar a abordagem a partir da análise acerca de algumas ações já adotadas, no âmbito da Polícia Federal, como mecanismo para se alcançar uma atuação institucional estratégica, efetiva, célere e transparente no cumprimento de suas atribuições constitucionalmente previstas. Ao final, esboçamos ações atualmente implementadas com semelhante prospecto.

Dessa forma, com o intuito de motivar a discussão proposta, o trabalho percorreu uma trilha de abordagem que vai desde a apreciação de alteração normativa, promovida com a edição da Resolução n. 005-CGPF/PF, de 12 de agosto de 2021 – que aprova a atualização do Plano Estratégico 2014/2022, o Mapa Estratégico da Polícia Federal 2021/2023, os objetivos estratégicos e as ações estratégicas, o plano estratégico, o detalhamento dos indicadores estratégicos e a descrição detalhada dos objetivos estratégicos e das ações estratégicas – até a observância de resultados práticos encontrados com a aplicabilidade de ações regionalizadas e

² NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16** – Paz, justiça e instituições eficazes. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16>. Acesso em: 23 set. 2023.

realizadas no âmbito do estado de Goiás.³ Isso porque, para consolidar sua respeitabilidade perante a população, e em um contexto de acelerada transformação, inevitavelmente a Instituição teve de se reinventar frente à exigência de que novos valores fossem priorizados e passassem a ser integrados à rotina de gestão.

Assim, a pesquisa dedicou-se a explorar especificamente a abordagem baseada na coleta de dados, medições e observações apresentadas durante a execução de um Planejamento Estratégico (executado em âmbito regional e no estado de Goiás), a partir do qual tornou-se palpável a análise de critérios diretamente ligados à eficácia, eficiência e efetividade na atividade de polícia judiciária.

Desse modo, buscamos investigar quais foram os efeitos práticos e o alcance de sustentabilidade que puderam ser alcançados com as estratégias de gerenciamento adotadas, sobretudo quando concretizadas na tomada de decisões que priorizaram a manutenção de recursos finitos e a utilização de instrumentos tecnológicos para realizar a atividade de recepção, análise e processamento de notícias crimes.

Sob esse enfoque, e por ter sido traçado com o objetivo de fortalecer o enfrentamento à criminalidade (desenvolvimento sustentável), a abordagem proposta manifesta-se como justificável, por configurar instrumento de aprimoramento da atividade de polícia judiciária, imposto diante da problemática identificada no aumento extraordinário do volume de ocorrências criminais, atingindo índices superiores à capacidade de resposta do Estado, dentro de um prazo razoável, para prevenção e repressão da criminalidade.

Dessa forma, e utilizando-se da metodologia classificada como estudo de caso e quantitativa, esta pesquisa foi desenvolvida mediante o acesso a diferentes bancos de dados da Polícia Federal (franqueados à subscritora, como Delegada de Polícia Federal, e atualmente na função de Superintendente Regional da Polícia Federal no estado de Goiás) e em um contexto atual de modernização e mudanças na Polícia Federal (com a recente implementação das ferramentas de *Business Intelligence* na gestão).

Nesse contexto, portanto, no que diz respeito ao conteúdo das ações de referido planejamento, este texto se valerá, para melhor compreensão, da exposição da rotina organizacional adotada na Polícia Federal para o tratamento das notícias de crimes. Conforme

³ POLÍCIA FEDERAL. Comitê de Governança. **Resolução n. 005-CGPF/PF, de 12 de agosto de 2021**. aprova a atualização do Plano Estratégico 2014/2022, o Mapa Estratégico da Polícia Federal 2021/2023, os objetivos estratégicos e as ações estratégicas, o plano estratégico, o detalhamento dos indicadores estratégicos e a descrição detalhada dos objetivos estratégicos e das ações estratégicas. Disponível em: <https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/plano-estrategico/bs-resolucao-05-2-64-1-editado-1.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

a Instrução Normativa – IN n. 108/2016-DG/PF,⁴ cabe à Corregedoria o encargo de recepção, análise e registro. A atividade revela-se como condição de legitimidade da investigação criminal (não se admite a atuação policial sem amparo em prévio registro), bem como da abordagem acerca de métricas utilizadas para aferição da eficácia, eficiência e efetividade.

Diante desse panorama, temos como objetivo central da pesquisa o propósito de aferir se o Planejamento Estratégico da Superintendência Regional da Polícia Federal em Goiás (operacionalizado de acordo com o Plano Estratégico da Polícia Federal 2021/2023) possui relação direta com as metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Por essa razão esta pesquisa dedica-se a investigar a hipótese de que, se o planejamento estratégico resultou no aumento da eficiência e a eficácia do trabalho policial, consequentemente constitui-se como iniciativa de promoção do desenvolvimento sustentável.

Isso necessariamente nos levou ao prévio enfrentamento das seguintes indagações:

- 1) no que consiste o compromisso assumido pelo Brasil relativo à Agenda 2030 da ONU para o Desenvolvimento Sustentável?
- 2) o emprego da metodologia adotada no Planejamento Estratégico da Polícia Federal potencializa a execução das diretrizes de política criminal e implementa ações de sustentabilidade na Instituição?
- 3) o planejamento Estratégico executado no âmbito da Polícia Federal em Goiás consiste em um modelo de boas práticas e iniciativas que colaborem para o alcance dos ODS previstos no pacto global denominado Agenda 2030, do qual o Brasil é signatário?
- 4) as métricas utilizadas pela Polícia Federal, na produção de gestão por resultado, são compatíveis e/ou correspondem com os parâmetros definidos pelas organizações internacionais para o alcance do ODS 16?
- 5) Quais estratégias, instrumentos, ações e programas estão sendo ou serão implementados pela Polícia Federal para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável?

⁴ POLÍCIA FEDERAL. **Instrução Normativa – IN n. 108/2016-DG/PF, de 8 de novembro de 2016.** Regulamenta a atividade de polícia judiciária da Polícia Federal e dá outras providências. Brasília: Polícia Federal, [2016]. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/blogs/blog/wp-content/uploads/sites/41/2019/04/IN-nova-PJ-1.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

Para responder ao problema, necessário se tornou o prévio enfrentamento de temas descritos no sumário como integrantes de cada um dos capítulos desenvolvidos na produção de conteúdo. Todavia, imperioso esclarecer que a pesquisa realizada não pretendeu esgotar todo o assunto, mas sim fomentar o debate, a partir da análise quantitativa e do estudo de caso.

Com esse prospecto, e para viabilizar completo entendimento da trajetória percorrida na investigação, foi apresentado, como conteúdo da Seção 2, a abordagem conceitual da terminologia “desenvolvimento sustentável”, com destaque à apreciação da ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições eficazes e, principalmente, com foco na meta 16.6, assim transcrita: “ampliar a transparência, a *accountability* e a efetividade das instituições, em todos os níveis”.⁵ Para isso, também foram abordadas, no tópico 2.2 e seus subtópicos, algumas características vinculadas à definição do que seja Instituição forte, eficaz e transparente, com uma abordagem direcionada ao completo entendimento do que seja eficácia, eficiência e efetividade, além de realizarmos a diferenciação entre planejamento estratégico tradicional e situacional (característico das organizações públicas).

Sucessivamente, na Seção 3, foram abordados conceitos diretamente vinculados ao que pode ser classificado como ações de sustentabilidade. Para isso, foram trazidos, para o debate, a exposição dos indicadores do ODS 16, para tão somente, depois, correlacioná-los com os atuais indicadores estratégicos da Polícia Federal (destaque aos indicadores de Polícia Judiciária). Isso resultou, necessariamente, na necessidade de apresentação dos pilares estratégicos da Instituição, missão, visão, valores e objetivos estratégicos. Esses conceitos são elementares para a abordagem também realizada acerca da definição de ações e projetos em andamento, dentre os quais a exploração do conteúdo de um Planejamento Regional.

Na Seção 4, e para atingir os objetivos propostos, a pesquisa valeu-se da utilização de metodologia classificada como estudo de caso, com abordagem quantitativa dos resultados apresentados. A partir disso, utilizando-nos de uma análise de dados, realizamos a abordagem de ações implementadas no estado de Goiás, com recorte temático vinculado à atividade de recepção de notícias crimes, no arcabouço de polícia judiciária.

Ao final, como conteúdo da seção denominada “Considerações Finais”, a dissertação trouxe à baila, em caráter contributivo, e como parte da conclusão da pesquisa, a descrição de algumas recentes propostas da Instituição (gestão organizacional e estratégica), que se pretende sejam implementadas pela exigência da priorização e integração de novos valores à rotina da gestão pública.

⁵ NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16** – Paz, justiça e instituições eficazes. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16>. Acesso em: 23 set. 2023.

Além disso, contemplando uma síntese de 12 programas estratégicos que integram a proposta do Projeto de Transformação Organizacional Nova PF80, a pesquisa finaliza com a explanação do conteúdo de recente projeto, que se apresenta como ponto de partida para atualizar o planejamento estratégico do órgão e mostra-se descrito como documento de referência para a nova etapa de redefinição da identidade organizacional, dos valores, da missão e dos objetivos da Instituição.

2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

2.1 Evolução conceitual

O conceito de desenvolvimento foi definido por muitos anos unicamente pelo Estado, como soberano, e isso decorria da simples observância de que ele era o único sujeito do direito internacional. Esse espaço acabou sendo influenciado com o surgimento de outros sujeitos no cenário internacional, como as organizações internacionais autônomas (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – Unesco, Organização Mundial da Saúde – OMS, dentre outras), Tribunais Penais internacionais, sociedade civil internacionalizada (Organizações não Governamentais – ONG, Greenpeace, dentre outros), estados com soberania tão somente jurídica (Vaticano), grupos não estatais, porém, com coletividade organizada e atuação livre no cenário internacional, sem qualquer vínculo com o Estado.

E por que realizamos esta breve menção histórica? Simplesmente para entendermos que, diante de um cenário de mercado dinâmico e de constantes mudanças, a sustentabilidade passou a ser definida e redefinida de acordo com os desafios socioeconômicos.⁶

O conceito de desenvolvimento sustentável, introduzido pelo relatório de Brundtland,⁷ associou ao conceito de sustentabilidade novas dimensões, de forma que, atualmente, são consideradas sustentáveis as organizações que levam em conta não somente a questão econômica, mas, sobretudo, também os fatores sociais e ambientais de suas ações.

Ao falar-se, atualmente, em sustentabilidade, temos como foco, portanto, os impactos sociais e ambientais na sociedade e no meio ambiente. De forma que não somente os riscos são considerados dignos de atenção, mas, principalmente, as oportunidades. Isso pode ser mais bem evidenciado por meio de um pensamento estratégico da organização, que passa a considerar aspectos voltados à geração de valores para a sociedade.

Diante desse fato, verifica-se que, pela sustentabilidade, surge um conjunto de iniciativas, ideias e soluções caracterizadas como desenvolvimento sustentável, que pode ser definido como a forma de se instrumentalizar essas ideias e valores na rotina das pessoas e

⁶ SACHS, Ignacio. Estratégias de transição para o século XXI. In: BURSZTYN, Marcel. **Para pensar o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Brasiliense, 1993. p. 29-56.

⁷ BRUNDTLAND, Gro Harlem. **Nosso futuro comum**: comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

Instituições. Esse, inclusive, é o motivo pelo qual justifica-se a escolha do tema para a abordagem proposta.

Nessa perspectiva, somente com necessários esclarecimentos sobre a temática é que a implementação das ODS pelas Instituições, no desempenho de suas atividades, pode vir a auxiliar na efetiva tomada de decisões mais sustentáveis, econômicas e eficientes. Isso pode ser comprovado, também, pelo ineditismo da ampla participação na definição dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, os quais foram delineados após intenso processo consultivo junto à sociedade civil, setor privado e governos, e tão somente posterior formalização de sua aprovação pela Cúpula das Nações Unidas, em 2015.

Nessa linha, seguem tendo seu processo de implementação acompanhado e aferido por indicadores globais (desenvolvido pelo Grupo Interagencial e por peritos conhecedores dos indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, conhecidos como GIPI-ODS), previamente agrupados em uma agenda de ações articuladas pelos países-membros da Organização das Nações Unidas, que, em setembro de 2015, aprovaram o documento intitulado “Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”.⁸

É a partir desse entendimento que buscamos desenvolver esta Seção, com a finalidade de apresentar o caminho evolutivo de conceitos básicos sobre desenvolvimento sustentável, que necessariamente devem ser esclarecidos durante a pesquisa para completo entendimento do que se define como Panorama da Agenda 2030 no Poder Público.

2.1.1 Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU)

A internalização e a implementação de acordos internacionais, como o proposto na Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, simboliza um avanço no quesito de comprometimento e engajamento do Brasil com temas e problemas globais. Diante desse cenário evolutivo, e do reconhecimento da imprescindível cooperação internacional, o Brasil, juntamente com outros 192 Estados-membros da ONU, firmaram, em 2015, o compromisso de adotar medidas transformadoras para a efetiva promoção de desenvolvimento sustentável, com a implementação de medidas que priorizem as necessidades das gerações futuras.

Rememorando a cronologia dos fatos, o que inicialmente fora apresentado como um propósito de intenções para o novo século acabou por se transformar, no ano de 2000, em oito

⁸ ONU – Organização das Nações Unidas. **Transformando nosso mundo:** a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

objetivos do Milênio, que integraram, no período 2000-2015, um compêndio de 8 (oito) objetivos, 21 (vinte e uma) metas e 60 (sessenta) indicadores.

Em dezembro de 2015, ou seja, no período 2016-2030, esse compêndio converteu-se nos 17 (dezesete) objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), 169 (cento e sessenta e nove) metas e 231 (duzentos e trinta e um) indicadores, com a aprovação pela Assembleia Geral das Nações Unidas de um guia global de ação estratégica para desenvolvimento econômico, social e ambiental.

Iniciado, então, por tratativas para definição de objetivos comuns pelos estados-membros das Nações Unidas, na Conferência de Desenvolvimento Sustentável Rio +20, em 2012, e em continuidade aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (DOM), que vigoraram até 2015, o compromisso foi materializado na Agenda 2030 em busca de fortalecer a paz universal, sob a égide do lema central “Ninguém deixado para trás”.

Tendo como princípios orientadores os denominados 5Ps – pessoa, planeta, prosperidade, paz e parcerias –, os objetivos de desenvolvimento sustentável passaram a ser paulatinamente descritos como mais abrangentes e ambiciosos, incluindo temas como desigualdade, crescimento econômico, trabalho decente, industrialização, ecossistemas, consumo e produção sustentáveis. Ou seja, prevê, de forma expressa, a construção e implementação de políticas públicas que se apresentam como guia para alinhar os planos dos países aos seus compromissos globais.⁹

Somado a isso, importante ainda frisar os aspectos vinculados à transversalidade da Agenda 2030, ligada ao reconhecimento de que não basta assegurar uma única liberdade. Isso, inclusive, pode se correlacionar com os direitos fundamentais e a indissociabilidade, que é inerente aos direitos humanos. Essa é também a concepção de desenvolvimento que se coaduna com nosso texto constitucional, conforme observamos na previsão de desenvolvimento, descrito no art. 3º da Constituição Federal Brasileira,¹⁰ tratando-se de um desenvolvimento abrangente.

Os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) surgem, efetivamente, em 2015 (como desdobramento dos ODM) e passam a integrar, ao lado do desenvolvimento econômico,

⁹ PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Visão Geral** – Relatório sobre o desenvolvimento humano 2016: desenvolvimento humano para todos. Nova Iorque: PNUD, 2016. Disponível em: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ao/HDR2016-2016-PT-ANGOLA.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

¹⁰ BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: Senado Federal, [1988]. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 14 jun. 2018.

outros dois elementos, a inclusão social e a proteção ao meio ambiente. Essa é uma perspectiva que traz intrínseca a ideia de ser a sustentabilidade inerente ao conceito de desenvolvimento.

Isso inevitavelmente acabou reverberando na absorção da agenda pela Administração Pública brasileira, posto conectar-se o estudo dos ODS ao campo de pesquisa do Direito e desenvolvimento. Não mais se indaga, portanto, se as instituições importam, mas qual é o papel das Instituições e, no que nos cabe, qual é o papel da Polícia Federal nesse desenvolvimento abrangente.

Observamos que, apesar de ser referidas exigências notoriamente perceptíveis, e mesmo tendo entrado em vigor desde 1º de janeiro de 2016, após 8 (oitos) anos ainda permanecem alguns dos grandes desafios para o Brasil atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e, dentre eles, podemos elencar: esgotamento de recursos, aquecimento global, poluição, dentre outros. A partir desse diagnóstico, buscamos desenvolver o presente trabalho com vistas a investigar a aplicabilidade ou não do desenvolvimento sustentável no âmbito da Polícia Federal.

Sem embargo, somente podemos analisar o mencionado fenômeno a partir de uma perspectiva geral tanto do conceito aplicado ao termo desenvolvimento sustentável como da verificação sobre sua extensão e aplicabilidade prática na Administração Pública. A esse respeito, restou demonstrado, durante o curso da pesquisa, que a realidade não se apresenta de forma estática. O fenômeno desenvolvimento sustentável, delimitado pelo estudo, mostra-se, no Brasil, sujeito a constantes evoluções.

Nesse sentido, importa destacar, ainda, a observância de que a interpretação do que seria conceito de desenvolvimento sustentável, acompanhando a tendência global pós-pandemia de Covid-19, passou por crescente amplitude de olhar nos últimos anos, em nosso País. Tal fato pôde ser evidenciado com a simples observação de que, enquanto no governo anterior (2022 e anos anteriores) a estratégia federal de desenvolvimento era tema previsto em Decreto (e centralizado no eixo ambiental), atualmente passou a ser considerado diretriz de governo, descrita, inclusive, na categoria de valores do planejamento estratégico do Ministério (com caráter e amplitude que vai muito além do eixo ambiental).

Disso se denota, conseqüentemente, que a implementação de objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) passou a ser considerada fundamental, em suas diferentes vertentes, motivo pelo qual, conforme previsto no Decreto Presidencial n. 8.892/2016, foi instituída a Comissão Nacional para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (CNOODS), com a finalidade de internalizar, difundir e dar transparência ao processo de implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável no Brasil.

Além disso, o País está sujeito, inclusive, à ampla possibilidade de monitoramento sobre suas aplicabilidades, como se nota com a iniciativa do Instituto Cidades Sustentáveis, que desenvolveu uma ferramenta criada para estimular o cumprimento da Agenda 2030, pela disponibilização de uma visão geral e integrada das cidades brasileiras em cada um dos ODS, com acesso público ao sítio eletrônico que disponibiliza o *ranking* das cidades brasileiras.¹¹

Posto isso, e para esclarecimento do que se pretende, retomemos a seguinte indagação: de que modo as mudanças conceituais apresentadas impactam a proposta da pesquisa? Otimizar a completa abordagem do que poderia ser especificado como critério de sustentabilidade na Instituição, ou mesmo ajudar a entender os diferentes aspectos de aplicabilidade das políticas públicas é importante e, nessa parte, buscamos, ademais, reforçar o reconhecimento de que os ODS compõem uma agenda de planejamento e de gestão de Políticas Públicas.

Por fim, considerando a temática e o recorte proposto para a pesquisa, iniciamos a abordagem sob o ponto de vista do que se define como esgotamento de recursos e sob o enfoque de um dos objetivos de desenvolvimento sustentável, qual seja, o ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes.

2.1.2 ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes

Dentre os 17 (dezessete) objetivos de desenvolvimento sustentável, descritos na Agenda 2030 da ONU, um em especial foi destacado como de relevante interesse para esta pesquisa. Tendo em vista a compatibilização entre o crescimento do País, o cumprimento de políticas públicas e o que se entende por instituições eficazes, sob a ótica já dita do desenvolvimento sustentável, percebemos a importância e a relevância das instituições no fiel cumprimento de suas atividades normativamente previstas e o efetivo alcance de sustentabilidade.

Nesse contexto de demandas institucionais e normativas, tanto a sociedade civil quanto entidades privadas e públicas passaram a ser sucessivamente instadas a demonstrar ações de planejamento e práticas adotadas para a promoção do desenvolvimento social e econômico. Assim, com a iminência de 10 (anos) para atingir-se os objetivos de desenvolvimento sustentável, intensificaram-se os debates acerca da importância de impulsionar a Agenda 2030,

¹¹ INSTITUTO CIDADES SUSTENTÁVEIS. **Índice de Desenvolvimento das Cidades Sustentáveis Brasil**. Classificação para os municípios brasileiros. Disponível em: <https://idsc.cidadessustentaveis.org.br/rankings>. Acesso em: 23 set. 2023. Ver, também: GTSC A2030 – Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030 do Desenvolvimento Sustentável. **Índice de Desenvolvimento das Cidades Sustentáveis Brasil**. Disponível em: <https://gtagenda2030.org.br/2023/02/06/indice-de-desenvolvimento-sustentavel-das-cidades-brasil/>. Acesso em: 23 set. 2023.

incluindo os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nas ações dos ministérios e demais órgãos dos governos federal, estadual e municipal.

Nessa perspectiva de retomada do protagonismo de agendas voltadas para o desenvolvimento sustentável, esta Seção foi elaborada com a finalidade de expor melhor qual seria o objeto e o alcance específico da descrição contida no ODS 16, especificamente caracterizado na pretensão de promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionando acesso à justiça para todos e construindo instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

Partindo do pressuposto de que, descrito como ODS, esse objetivo de desenvolvimento sustentável será acompanhado e revisado a partir de um conjunto de 231 indicadores globais, acordados pela Comissão de Estatística da ONU, além de indicadores próprios nacionais, desenvolvidos pelo governo para auxiliar no monitoramento do progresso, nos resta saber como configurar-se-á a sua implementação.

Diretamente vinculado a um dos principais elementos que os objetivos de desenvolvimento sustentável precisam atingir, qual seja, a dignidade e a igualdade a todos os seres humanos, esse objetivo tem o propósito definido na percepção de que não há como se garantir a promoção de direitos fundamentais se não for promovido, antecipadamente, o efetivo acesso à justiça. Esse efetivo acesso está, dessa forma, ligado à discussão sobre sujeitos dos processos (instituições), métodos utilizados, custos e formato dos procedimentos.

Conceitualmente interligados, a Paz e a Justiça estão conectados ao que se intitula Instituições Eficazes. A construção dessa observância encontra respaldo na simples percepção de que, como descrito no *site* oficial da Agenda 2030 da ONU,¹² a violência armada e a insegurança têm impacto destrutivo no desenvolvimento dos países, afetando o crescimento econômico e causando, frequentemente, sofrimentos que podem durar gerações.

Acerca dessa percepção, embora não haja um diagnóstico numérico exato e institucionalmente formalizado, certo é que os parâmetros internacionais para a taxa de elucidação de crimes no Brasil demonstram ser preocupante a percepção de que o Estado não consegue oferecer resposta idônea e a contento – seja no que diz respeito ao tempo, seja em relação ao mérito – para a problemática, culminando em uma consequente sensação de impunidade e insegurança.

Por isso, pode-se afirmar que, mais do que relevante, constitui-se fator determinante e de impulso, na promoção de desenvolvimento sustentável, a atenção que deve ser direcionada

¹² NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16** – Paz, justiça e instituições eficazes. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16>. Acesso em: 23 set. 2023.

às instituições responsáveis pela promoção de justiça. Com esse entendimento, podemos notar que os ODS são descritos com o intuito de enfatizar “como” esses propósitos podem ser perseguidos. Motivo este que inclusive justifica o formato de descrição transcrito no que se denominam como metas, as quais podem ser agrupadas em temas comuns, como a seguir abaixo transcrito:¹³

- 16.1** Reduzir significativamente todas as formas de violência e as taxas de mortalidade relacionada em todos os lugares
- 16.2** Acabar com abuso, exploração, tráfico e todas as formas de violência e tortura contra crianças
- 16.3** Promover o Estado de Direito, em nível nacional e internacional, e garantir a igualdade de acesso à justiça para todos
- 16.4** Até 2030, reduzir significativamente os fluxos financeiros e de armas ilegais, reforçar a recuperação e devolução de recursos roubados e combater todas as formas de crime organizado
- 16.5** Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas
- 16.6** Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis
- 16.7** Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis
- 16.8** Ampliar e fortalecer a participação dos países em desenvolvimento nas instituições de governança global
- 16.9** Até 2030, fornecer identidade legal para todos, incluindo o registro de nascimento
- 16.10** Assegurar o acesso público à informação e proteger as liberdades fundamentais, em conformidade com a legislação nacional e os acordos internacionais
- 16.a** Fortalecer as instituições nacionais relevantes, inclusive por meio da cooperação internacional, para a construção de capacidades em todos os níveis, em particular nos países em desenvolvimento, para a prevenção da violência e o combate ao terrorismo e ao crime
- 16.b** promover e fazer cumprir leis e políticas não discriminatórias para o desenvolvimento sustentável

Observamos, assim, que, destacado como meta 16.6, novamente as instituições são classificadas como de salutar relevância para que se alcance o objetivo de desenvolvimento sustentável, meta a ser minuciosamente esboçada no tópico seguinte.

Assim, e novamente fazendo o elo entre o que se pretende alcançar na presente pesquisa e o conteúdo explanado como caminho necessário para isso, notamos que, uma vez identificados os problemas prioritários, é inarredável a necessidade que nos resta imposta de perceber qual é o papel das instituições no desenvolvimento sustentável. Mais do que isso, é preciso perquirir quais são os resultados, as repercussões e os impactos que a absorção da Agenda 2030 vêm trazendo para a Administração Pública Federal e, principalmente, para a Polícia Federal, como Instituição dela integrante.

¹³ NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16** – Paz, justiça e instituições eficazes. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16>. Acesso em: 23 set. 2023.

Definida como proposta da Agenda 2030, a cidadania apresenta-se como uma das mais urgentes metas desse objetivo de desenvolvimento sustentável. De igual relevância e, no que diz respeito à identidade das instituições, certo é que o critério “força” nasce de sua inclusão e transparência. Daí denota ter sido categorizada, como imprescindível para o alcance de desenvolvimento sustentável, a necessidade em ser assegurado acesso público à informação, como instrumento de proteção às liberdades fundamentais e garantia de igualdade no acesso à Justiça para todos.

Com conceitos diretamente ligados entre si, falar em instituições eficazes tornou-se premissa que antecede o reconhecimento de que precisamos fortalecer as instituições para a prevenção da violência e o combate ao terrorismo. Igualmente para todas as formas de combate ao crime organizado, bem como a necessidade de eliminação de todos os tipos de violência, ou mesmo para combater os crimes de corrupção e suborno, que, em todas as suas formas, são igualmente nocivos e impedem o desenvolvimento sustentável das nações.

Essas observações reforçam a emergente necessidade de reconhecimento de que todos precisam se conscientizar e contribuir para o desenvolvimento de instituições eficazes, responsáveis e transparentes, além de garantir que as tomadas de decisão sejam responsivas, inclusivas, participativas e representativas em todos os níveis.

Nessa perspectiva, importa reforçarmos que a mobilização de diferentes setores e o intercâmbio de conhecimentos entre governo, organizações da sociedade civil, setor privado e, especialmente, acadêmico, configuram-se como um dos maiores impulsores da ação e adoção dos demais objetivos de desenvolvimento sustentável. Por esse motivo, forçoso é o reconhecimento de que a responsabilidade pela implementação da agenda é compartilhada entre os vários atores. Nessa missão de execução de políticas públicas, mesmo sendo o governo um dos atores principais, demonstrado restou que tanto a sociedade civil como o setor privado e os cidadãos têm importante papel a ser desempenhado. Não por outra razão é que a Agenda 2030 explicitamente defende que a democracia, a boa governança e o estado de direito, além de um ambiente propício nacional e internacionalmente, são essenciais para o desenvolvimento sustentável.

Ressalta-se, logo, o papel fundamental das instituições no atingimento da ativação dos compromissos previstos na Agenda, em virtude de que inclusive o Tribunal de Contas da União (TCU), reconhecendo essa importância para a implementação da agenda, passou a falar em quarta dimensão, que seria a Institucional, do desenvolvimento sustentável. Em síntese, essa dimensão consiste em dotar as instituições de capacidade para poderem aumentar o desenvolvimento sustentável nas suas três dimensões (ambiental, social e econômica).

Assim, e com a explícita observância da atual tendência de fortalecimento dos espaços de governança e implementação da Agenda 2030 nas políticas públicas do País, esse objetivo de desenvolvimento sustentável foi eleito para objeto de investigação na presente pesquisa. Por dizer respeito à pretendida reunião de análise acadêmica e experiência profissional, a temática foi selecionada sob a ótica do trabalho desenvolvido na Polícia Federal, reputada como uma das Instituições mais respeitadas em nosso País e que, em março de 2024, completa 80 anos.

Por último, importa ainda destacar que esse objetivo desenvolvimento sustentável (ODS 16) foi classificado como um dos dois únicos com dimensão institucional dentre os demais objetivos de desenvolvimento sustentável (além da ODS 17). Por esse fundamento detém vistas ao estabelecimento de aplicabilidade e verificabilidade na observância de normatização, ações e projetos nas Instituições.

Nesse contexto, o serviço público passou a ser pensado a partir dessa perspectiva de valores e inovação e, seguindo a proposta da Agenda 2030, passou a focar na construção de soluções propulsoras de acesso das pessoas às políticas públicas (ações e programas desenvolvidos pelo Estado para efetivar a aplicabilidade de direitos constitucionalmente assegurados).

Isso, conseqüentemente, e diretamente vinculado à segurança pública, implica o automático reconhecimento de que o serviço público necessitará inovar-se, ante a perspectiva de que, para superar as dificuldades, em um estado em desenvolvimento, torna-se fundamental o reconhecimento e o enfrentamento institucional das dificuldades como um todo.

A partir disso, inevitavelmente emerge outra indagação: como seria a aplicabilidade desse objetivo, em específico, para a efetiva promoção de desenvolvimento sustentável, sob a ótica de instituições eficazes? Tal ponto será mais bem esclarecido a partir da abordagem proposta no tópico seguinte.

2.1.3 Meta 16.6 – Ampliar a transparência, a accountability e a efetividade das instituições, em todos os níveis

Retomando a pergunta que encerra a subseção anterior, introduzimos a abordagem proposta neste tópico com a reafirmação de que o atual contexto de mudanças, muito além do âmbito de governo, diz respeito a uma verificada tendência de reposicionamento do País na política externa. Esse é, inclusive, um fator configurado como diretamente ligado ao que se entende como imprescindível para a aplicabilidade dos objetivos de desenvolvimento

sustentável, sobretudo no que diz respeito ao destacado ODS 16 e à configuração do que seja a definição de instituições eficazes.

O propósito de ampliação e qualificação do debate a respeito dos objetivos de desenvolvimento sustentável no Brasil prescinde a atuação conjunta de organizações representativas da sociedade civil, do setor privado, dos governos e até mesmo do meio acadêmico. Isso porque o almejado alcance da promoção de um desenvolvimento responsável e equilibrado diz respeito a efeitos que necessariamente incidem sobre o meio ambiente, economia, sociedade e, especialmente, políticas públicas.

Nesse sentido, muitas são as estratégias descritas como norteadoras para a implementação dos objetivos de desenvolvimento sustentável entre as diferentes forças políticas e níveis de governo. Especificamente, portanto, no que diz respeito à almejada categorização das instituições como eficazes (ODS 16), observamos que, para a implementação de destacado objetivo de desenvolvimento sustentável, sob diferentes formas e projeções, torna-se importante que os formuladores de políticas públicas estejam atentos e considerem especificamente vetores de potencialização da eficácia das instituições. Ainda, é preciso haver uma contrapartida, no sentido de que as instituições também considerem esses aspectos na formulação de sua atuação, com redobrada atenção na melhoria da gestão, além de reforço na comunicação com a sociedade.

Nesse escopo, importante notar que a meta 16.6 apresenta a descrição de medidas enfatizadas como de especial relevância para a implementação da ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Por esse motivo é salutar entender sua abordagem, como pretende este tópico.

Caracterizado como estruturante, referido objetivo de desenvolvimento sustentável apresenta-se com a implícita exigência de que os órgãos públicos atuem sempre respaldados pela promoção do Estado de Direito, combate à corrupção, desenvolvimento de instituições eficazes, responsáveis e transparentes, além de garantidores do acesso público à informação e à proteção de liberdades fundamentais.

Isso reforça a concepção de que o respectivo objetivo somente poderá ser atingido com a adoção do que restou proposto como meta 16.6, em comento. Inicialmente, interessante notar que a descrição dessa meta se submeteu a uma readequação para aplicabilidade no Brasil. Nessa perspectiva, embora tenha sido descrita para as Nações Unidas como “Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis”, acabou tendo sua redação ajustada no Brasil para assim dispor: “Ampliar a transparência, a *accountability* e a efetividade das instituições, em todos os níveis.”

Referida adequação mostra-se muito claramente justificada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), nos seguintes termos:

Em análise feita pelo grupo interministerial do ODS 16, optou-se por substituir a ideia de responsabilidade das instituições por “*accountability*”, tendo em vista a identificação de um erro na tradução para a língua portuguesa da expressão “*accountable institutions*” por “instituições responsáveis”, que não transmite bem o significado original do termo. Além disso, o grupo interministerial decidiu substituir a noção de eficácia por efetividade, tendo em vista que esta é mais completa do que a anterior.¹⁴

Desse modo, verificamos que, embora com equivalente objetivo e almejando alcance de semelhantes condições, para melhor aplicabilidade, certo é que alguns conceitos tiveram de ser ressaltados, para completo entendimento do que se apresentou como proposto em respectiva meta.

Com essas colocações pontuais, nesta Seção, além de pretender esboçar a resumida diferenciação apontada, também procuramos esclarecer que a efetividade almejada deve ser encarada como a “capacidade de alcançar os resultados pretendidos”.¹⁵ Ou seja, importante verificar que o significado do conceito de *accountability* “envolve também a aferição de responsabilidade (objetiva e subjetiva), controle, transparência, obrigação de prestação de contas, justificativas para as ações que foram ou deixaram de ser empreendidas, premiação e/ou castigo”.¹⁶

Diante disso decorre a percepção e a consideração de que a descrição de metas reflete quais medidas urgentes foram pontuadas como necessárias para adoção imediata. Em outras palavras, diz respeito à provocação e ao incentivo para que sejam intensificadas as ações de implementação e projetos para modernização organizacional, diante da reflexão e do reconhecimento do papel preponderante das instituições na promoção de desenvolvimento sustentável e na transformação da sociedade.

Tal fato deve ser sopesado com todo arcabouço o constitucional e legislação infraconstitucional que rege o tema e, conseqüentemente, resulta no reconhecimento de que

¹⁴ IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes**. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ods/ods16.html>. Acesso em: 23 set. 2019.

¹⁵ MARINHO, Alexandre; FAÇANHA, Luís Otávio. **Programas sociais: efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação**. Texto para Discussão n. 787. Rio de Janeiro: Ipea, 2001. p. 2. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0787.pdf. Acesso em: 23 set. 2023.

¹⁶ PINHO, José Antônio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. *Accountability: já podemos traduzi-la para o português?* **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1364, nov.-dez. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/g3xgtqkwFJS93RSnHFTsPDN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 set. 2023.

terão de ser realizados múltiplos reajustes para efetiva incorporação dos ODS e implementação da Agenda 2030.

Esses apontamentos resultam na conclusão de que, tanto para a implementação quanto para o monitoramento, ter-se-á a caracterização de estratégias de sustentabilidade como princípios estruturais, nas múltiplas tarefas desempenhadas pela Administração Pública, que, conseqüentemente, induzem ao resultado automático da crescente exigência no aprimoramento de boas práticas de governança institucional.

Disso se denota que, adequando-se ao novo cenário global, a adoção de decisões pautadas por escolhas sustentáveis acabou repercutindo na necessidade de readequação ou de revisão do planejamento de instituições públicas e privadas. Ademais, a busca e a exigência para incorporação de desenvolvimento sustentável configuraram-se como conceito a ser perseguido, com reflexos, inclusive, em potenciais efeitos de mudança estrutural da instituição.

Nesse sentido, tendo como objeto de pesquisa a temática já apresentada, indaga-se: como dar-se-á a aplicabilidade de referidos efeitos? Essa resposta somente pode ser alcançada se ampliarmos a nossa visão, a fim de perceber que essa inovação tem sido apresentada, em maior capilaridade, pela implementação dos ODS na definição de metas e indicadores.

A grande questão da absorção da Agenda 2030 nos toca, portanto, de forma especial, pois desloca-se de uma lógica antes estritamente eficientista (estritamente quantitativo-numérica) para uma eficiência mais qualitativa. Nesse aspecto, entra como impulso de eficiência e desloca a lógica quantitativa para uma lógica qualitativa na implementação de medidas e ações concretas.

Nessa ordem de ideias, percebe-se que, decorrente do evidenciado comprometimento com a agenda 2030, emerge também uma concentrada ampliação do enfoque sobre a temática da governança sustentável, que, para ser verdadeiramente real, mostrou-se necessariamente ligada a conceitos vinculados à transparência e controle social.

Nessa parte, torna-se útil delimitar o entendimento de que a definição do que necessita ser priorizado está diretamente ligada à imposição implícita de um olhar direcionado às políticas públicas. Logo, para a concretização de medidas, o que melhor nos posiciona nessa implementação da agenda 2030, como uma espécie de bússola, é a priorização dos ODS e dos direitos e garantias fundamentais na concretização de medidas.

E o que isso tem a ver com a problemática trazida como objeto de pesquisa? Ultrapassados os esclarecimentos necessários para o completo entendimento da indagação número 1, descrita na introdução, e após explanação do que seria o compromisso assumido pelo Brasil relativo à Agenda 2030 da ONU para o desenvolvimento sustentável, passemos a

averiguar a proposta da segunda arguição, assim disposta: “O emprego da metodologia adotada no Planejamento Estratégico da Polícia Federal potencializa a execução das diretrizes de política criminal e implementa ações de sustentabilidade na Instituição”?

Com relação à implementação de desenvolvimento sustentável, por tudo o que já foi exposto até esse momento, indiscutível é a conclusão de que as Instituições ocupam singular relevância, como agentes de transformação. Incorporado na dimensão institucional dos objetivos de desenvolvimento sustentável, também já restou demonstrado que a adoção de medidas e ações efetivas devem ser implementadas em âmbito institucional, ou seja, devem afetar toda a gestão. Em termos de gestão e governança, portanto, a internacionalização de ações e medidas que caracterizem conexão com demandas da sociedade, classificáveis com a promoção de desenvolvimento sustentável, necessita ser implementada, para maior alcance e padronização, institucionalmente.

Dentro desse aspecto, e especialmente com foco na descrição da meta 16.6, denota-se que a observância e a busca por maior eficiência no gerenciamento das atividades desempenhadas seguem sendo paulatinamente implementadas em diferentes instituições, juntamente com inovadores recursos tecnológicos e técnicas aprimoradas de gestão dos recursos humanos.

Esse processo já se encontrava em fase evolutiva há alguns anos (conforme pode ser observado pela simples leitura do conteúdo da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1, de 10 de maio de 2016),¹⁷ mas tem sido potencializado de forma cada vez mais frequente. Nessa seara, a implementação de ações e projetos afetos a controles internos, gestão de riscos e governança, no âmbito do Poder Executivo Federal, se tornou quase uma imposição para o efetivo alcance dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público.

Tal consideração fica ainda mais evidente ao se observar que a conceituação de termos como eficácia, efetividade e eficiência (descritos no art. 10 de mencionado dispositivo normativo) passaram a ser diretamente associados à responsabilização dos gestores públicos, conforme previsto no art. 12 do mesmo instrumento legal e se aborda no tópico seguinte.

Em razão do exposto, podemos assim concluir que a melhoria dos mecanismos de governança pública (conceito diretamente ligado à função direcionadora) e gestão pública (ligado à função realizadora) se tornaram condicionantes para a efetiva implementação de maior

¹⁷ BRASIL. Presidência da República. Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1, de 10 de maio de 2016. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, 11 maio 2016a. Seção 1, p. 14. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Normativos/instrucao-normativa-conjunta-no-1-de-10-de-maio-de-2016-imprensa-nacional.pdf/view>. Acesso em: 24 set. 2023.

transparência, responsabilização dos atores envolvidos e garantia de efetividade das instituições.

Tais mudanças geram consequências notáveis, como o reconhecimento de que a elaboração de planos e sistemas para orientar o planejamento e a gestão dos resultados passaram a ser amplamente previstos no ordenamento jurídico brasileiro, através de diferentes normativos (legais e infralegais). Dentre eles está o Plano Plurianual, que, elaborado a cada quatro anos, contém a determinação de que os órgãos e as entidades da Administração Pública Federal elaborem ou atualizem seus respectivos Planos Estratégicos Institucionais, a fim de considerar e atender as políticas públicas.

Buscamos, ainda, pela relevância apresentada neste tópico, e para completa abordagem proposta na pesquisa, trazer à colação evidentes atuações normativas correlatas à meta 16.6, quais sejam: Lei n. 10.180/2001,¹⁸ Decreto n. 9.203/2017,¹⁹ Decreto n. 9.739/2019,²⁰ Lei n. 13.844/2019,²¹ e Decreto n. 9.745/2019²² (cuja análise de conteúdo não iremos adentrar, sob pena de alongarmos por demasiado a explanação).

Assim, após a ótica do cenário atual, pretende esta pesquisa trazer para o debate acadêmico a possibilidade de diálogos que possam nortear a aferição de opções classificadas como boas práticas de governança, com destaque para as adotadas na Polícia Federal. Nesse

¹⁸ BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 10.180, de 6 de fevereiro de 2001**. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [2001]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110180.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

¹⁹ BRASIL. Presidência da República. **Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, [2017a]. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/aceso-a-informacao/governanca-publica/comite-interno-de-governanca/legislacao/decreto-no-9-203-de-22-de-novembro-de-2017.pdf/view>. Acesso em: 24 set. 2023.

²⁰ BRASIL. Presidência da República. **Decreto n. 9.739, de 28 de março de 2019**. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG. Brasília: Presidência da República, [2019a]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

²¹ BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 13.844, de 18 de junho de 2019**. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios; altera as Leis nos 13.334, de 13 de setembro de 2016, 9.069, de 29 de junho de 1995, 11.457, de 16 de março de 2007, 9.984, de 17 de julho de 2000, 9.433, de 8 de janeiro de 1997, [...]. Brasília: Presidência República, [2019b]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13844.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

²² BRASIL. Presidência da República. **Decreto n. 9.745, de 8 de abril de 2019**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Economia, remaneja cargos em comissão e funções de confiança, transforma cargos em comissão e funções de confiança e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE [revogado]. Brasília: Presidência da República, [2019c]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9745.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

caso, necessário se faz indagar se, quando alinhadas, as diretrizes institucionais se adéquam ou atendem as perspectivas descritas na ODS 16.

Essa razão subsidiou as trilhas de conhecimento percorridas durante a pesquisa, motivo pelo qual precisaram ainda ser trazidos para o debate, como conteúdo dos tópicos seguintes, diretamente relacionados aos modelos de aferições e métricas, além de diagnóstico, plano de ações e atividades realizadas na Polícia Federal.

Sucessivamente, o trabalho foi desenvolvido de maneira colaborativa, com o fim de trazer a lume e facilitar a compreensão, a partir do esboço de um estudo de caso, consistente em um planejamento estratégico executado no estado de Goiás e com recorte temporal 2021.

2.2 Instituição forte, eficaz, transparente

Ao falar em Agenda 2030, é interessante perceber que um dos maiores desafios globais e requisito indispensável para o alcance do desenvolvimento sustentável foi a concepção da exigência de instituições fortes, eficazes e transparentes. Partindo desse pressuposto, e considerando que as instituições de estado são determinantes para a garantia dos direitos fundamentais, torna-se urgente a adoção de ações inovadoras que persigam a caracterização ora descrita (forte, eficaz e transparente).

Isso significa que, diretamente ligados aos conceitos de paz e justiça, definidos como objetivos de desenvolvimento sustentável, encontram-se os conceitos apresentados como temática desta subseção. Pretendemos, então, com essa capitulação, reconhecer que os atores diretamente envolvidos, ou seja, as instituições, necessitam restar categorizadas como fortes, eficazes e transparentes, constituindo-se, assim, pré-requisito para a completa abordagem dos dois (paz e justiça) outros conceitos interligados e dependentes entre si.

Dessa maneira, mais do que simplesmente ser instituído, são as características das instituições o que nos interessa neste estudo, sobretudo no que se relaciona à persecução penal, diante do pressuposto de que o grau de litigiosidade no Brasil é classificado como um dos maiores do mundo.²³

É nesse contexto que se dá a verificação de que, além de ter sido um compromisso assumido por líderes de 193 países, inclusive do Brasil, essa Agenda global 2030 passou a ser

²³ CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Estudo comparado sobre recursos, litigiosidade e produtividade:** a prestação jurisdicional no contexto internacional – Estudo de alguns indicadores do Poder Judiciário do Brasil em relação a outros países. Brasília: CNJ, nov. 2011. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/relat_estudo_comp_inter.pdf. Acesso em: 24 set. 2023.

recepcionada por diferentes órgãos públicos, dentre os quais o destacado Poder Judiciário brasileiro, que, por meio do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), firmou como marco inicial do comprometimento a criação do Comitê Interinstitucional da Agenda 2030.

Diretamente relacionados à efetivação de direitos humanos e ao desenvolvimento sustentável, a pauta acabou sendo paulatinamente apontada como diretriz, com implícita exigência de redirecionamento no papel das instituições, cujo desempenho assume novo posicionamento nessa nova conjuntura. Desse modo, as questões, antes subjetivas, ganharam metas quantitativas a serem perseguidas e alcançadas para categorização como fortes, eficazes e transparentes. Isso porque, decorrente da necessidade de promoção de desenvolvimento sustentável, emerge também a necessidade de aferição de seu desempenho; passaram, portanto, a ter de contabilizar com o uso de metodologias próprias, pela medição de estatísticas, a pretendida otimização da força de trabalho. Nesse contexto, aliado à redução de despesas orçamentárias, conseguem, fielmente, cumprir as políticas públicas vigentes. Daí se depreende que a construção de instituições efetivas está diretamente ligada à implementação de políticas públicas, descritas como meio de se garantir às pessoas o exercício e o gozo de direitos fundamentais.

Diretamente vinculado à problemática da pesquisa tem-se o fato de que, como podemos observar dentre os direitos fundamentais previstos constitucionalmente, existe a previsão do princípio da razoável duração do processo (previsto no art. 5º da Constituição Federal vigente), a partir do qual vigora a garantia de que os processos (seja na seara judicial, seja na administrativa) tramitem em prazo razoável e sejam assegurados os meios para a efetivação do rápido andamento dos feitos. Essas características estão diretamente vinculadas à denominada celeridade processual, cujo princípio de duração razoável do processo é amplamente aplicável ao inquérito policial, como decidido corriqueiramente nos tribunais superiores, e expressamente pontuado no HC 653.299, a partir do qual a Sexta Turma do STJ decidiu pelo trancamento de inquérito policial que já perdurava por mais de nove anos. Nessa ocasião, o colegiado entendeu que a situação violava o princípio da razoável duração do processo e impunha constrangimento ilegal ao investigado, que, mesmo não tendo sido submetido à prisão preventiva ou outra medida cautelar, conviveu durante todo esse tempo com o estigma de suspeito da prática de crime.²⁴ Desse modo, percebemos a variedade de atores envolvidos na duração razoável da

²⁴ STJ – Superior Tribunal de Justiça. O inquérito policial segundo o STJ: respeito aos direitos e às garantias fundamentais. **STJ Notícias**, 12 fev. 2023. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/sites/portaltj/Paginas/Comunicacao/Noticias/2023/12022023-O-inquerito-policial-segundo-o-STJ-respeito-aos-direitos-e-as-garantias-fundamentais.aspx>. Acesso em: 24 set. 2023.

persecução penal, dentre os quais as forças policiais, o que reforça a adoção da temática aferida como oportuna para o debate acadêmico, contextualizado na rotina profissional.

É oportuno esclarecer que a morosidade ainda constrói uma imagem de que as instituições carecem de fortalecimento e, nessa perspectiva, diretamente vinculada a um dos indicadores (temporais), a efetividade das instituições passou a nortear o objetivo de desenvolvimento sustentável em comento (ODS 16 – Instituições eficazes).

Tal visão denota concreta preocupação com a realidade diagnosticada, sobretudo no âmbito da prestação da atividade de Polícia Judiciária, em que, *a priori*, não parece haver razoabilidade para a aferição de que o tempo médio de duração de uma investigação policial perdure cerca de três anos ou mais. É importante esclarecer que o critério temporal se encontra diretamente vinculado aos indicadores de desempenho, e, mais do que isso, sujeita-se à conclusão de que os direitos fundamentais somente serão garantidos à medida que também passem a ser adotadas providências para resguardar a qualidade das instituições diretamente responsáveis.

Nesse sentido, a busca pela categorização da instituição como forte, eficaz e transparente tem sido crescente, dentro e fora da Polícia Federal, por parte de diferentes órgãos do poder público. Isso, inclusive, justifica a atuação do Tribunal de Contas, que passou a aferir e a incentivar a busca de contribuição para a melhoria da governança pública, com escopo de alavancar resultados e atender aos anseios da sociedade.

A expectativa de que o poder público preste um bom serviço deixou de ser mera exigência à estrita observância dos limites normativos. Com a ampliação de metodologias de controle, também surgiram conceitos diretamente ligados a estratégia, planejamento, coordenação de atividades, gerenciamento e controle dos riscos, além da expressa exigência de delimitação de objetivos, indicadores de desempenho, definição de metas e avançadas formas de prestação de contas e transparência, incluindo mecanismos de controle externo e social. Esse aspecto pode, inclusive, ser ratificado em atuação do TCU, que firmou parceria com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), com o objetivo de identificar as boas práticas de governança de políticas públicas de países que são referência e, assim, levar boas práticas para diferentes órgãos do poder público.

Nesse contexto, e sem adentrar nas minúcias do expediente, por não ser esse o tema central definido como objeto de pesquisa, merece destaque o conteúdo da publicação do que se denominou como “Referencial Básico de Governança Organizacional”, intitulado como 3ª

edição pelo Tribunal de Contas da União e descrito como referencial básico de governança, aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública.²⁵

Nessa linha, e ultrapassada a avaliação de cenários e ambientes, certo é que múltiplas são as tentativas de rearranjo internacional, com a intenção de tornar o estado mais eficiente, tudo isso visando à “prevalência do bem comum sobre os interesses de pessoas ou de grupos”²⁶ e ao “alcance de objetivos coletivos de uma sociedade”.²⁷

À luz desses conceitos, conclui-se que a gestão diz respeito ao funcionamento do dia a dia de programas e de organizações no contexto de estratégicas, políticas, processo e procedimentos estabelecidos pelo órgão,²⁸ ou seja preocupa-se e encontra-se diretamente vinculada à eficácia (cumprir as ações priorizadas) e à eficiência das ações (custo-benefício).

Corroborando a assertiva descrita, a ratificação do Decreto n. 9.203/2017,²⁹ que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, além de consolidar a governa pública, pretendeu fortalecer os sistemas de gestão estratégica, de gestão de riscos, de monitoramento e de avaliação de programas e políticas públicas, diretamente ligados e imprescindíveis ao que se denomina instituição forte, eficaz, transparente.

Outro importante normativo que comprova a relevância e a permanente busca de melhoria, inclusive no setor público, encontra-se compilado e descrito no Guia Técnico de Gestão Estratégica,³⁰ elaborado com o escopo de auxiliar e nortear a gestão estratégica, com ênfase no planejamento estratégico institucional.

Dessa forma, além de contextualizar a justificativa para a Polícia Federal adotar boas práticas para otimização de suas atividades como forma de consolidar-se como instituição eficaz, encerramos o presente tópico com a conclusão de que o alcance de instituições fortes, eficazes e transparentes deve percorrer, além dos resultados que deverão ser alcançados,

²⁵ SECOM TCU. TCU publica a 3ª edição do Referencial Básico de Governança Institucional. **Tribunal de Contas da União**, 10 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>. Acesso em: 24 set. 2023.

²⁶ MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

²⁷ PETERS, B. Guy. A cybernetic model of governance. In: LEVI-FAUR, David. **Oxford Handbook of Governance**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

²⁸ BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança**. Brasília: TCU, 2013c. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/6A/B6/39/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_1_edicao.PDF. Acesso em: 28 set. 2023.

²⁹ BRASIL. Presidência da República. **Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, [2017a]. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/aceso-a-informacao/governanca-publica/comite-interno-de-governanca/legislacao/decreto-no-9-203-de-22-de-novembro-de-2017.pdf/view>. Acesso em: 24 set. 2023.

³⁰ BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Guia Técnico de Gestão Estratégica**. v. 1.0. Brasília: ME: SEDGG: Seges, 2019d. Versão 1/2020a.

também melhorias nos processos de trabalho das organizações. Isso solidifica o objeto de pesquisa proposto, qual seja, a aferição das ações implementadas, ainda que em âmbito regional, e o vínculo com o alcance e a promoção de desenvolvimento sustentável, a ser mais bem aferido nas seções seguintes.

2.2.1 Diagnóstico

Na perspectiva de verificar quais ações, na Instituição, estariam sendo planejadas ou executadas em alinhamento aos objetivos de desenvolvimento sustentáveis, traçados pela ONU no acordo global conhecido como Agenda 2020 para o Desenvolvimento Sustentável, iniciamos esta pesquisa, com o escopo de trazer para o debate acadêmico, um breve esboço do que já existe e do que ainda pode ser feito para readequação à cultura de sustentabilidade.

Sob esse aspecto, pretendemos apreciar, neste tópico, além da explicação de como fora desenvolvido o estudo de caso trazido para pesquisa (exemplo concreto do que já fora realizado), também mostrar a atual condição dos normativos existentes sobre a temática e eventuais propostas de melhoria que ainda carecem ser apresentadas.

O planejamento estratégico da Polícia Federal (2021-2023), normativo ainda vigente, foi desenhado com o firme propósito de estabelecer prioridades, permitir o acompanhamento pela alta Administração do órgão e garantir a execução de Projetos Estratégicos. Ademais, sucessivas e múltiplas são as propostas de melhoria, por meio do que se passou a denominar governança corporativa. Com a perspectiva de promover a longevidade/sustentabilidade da organização, bem como pretendendo promover melhoria contínua, aumento da transparência, responsabilidade social, redução de custos, crescimento da produtividade, atualização dos processos de gestão, valorização da imagem institucional, maior lealdade dos servidores e capacidade de adaptação às inovações é que as revisões normativas foram e permanecem sendo projetadas e, ocasionalmente, realizadas.

Ultrapassada essa abordagem conceitual, fundamental iniciarmos a contextualização do ambiente normativo da Polícia Federal, que prevê, como ação institucional, o planejamento estratégico, atualmente definido com as seguintes diretrizes:

- a) a identificação de projetos e programas de maior impacto na desejada transformação da PF, pelo emprego da Metodologia de Planejamento Estratégico, baseada no

Planejamento Estratégico Situacional,³¹ que, em síntese, prevê a concentração de esforços e recursos em atividades prioritárias, expressamente previstas no Processo SEI 08200.012974/2020-43;

- b) a otimização de resultados das políticas públicas sob responsabilidade da PF, pelo alinhamento dos projetos estratégicos com as ações desenvolvidas em cada uma dessas políticas públicas;
- c) o estabelecimento de metodologia baseada em evidências, com foco no impacto, tempo e recursos exigidos para a seleção dos projetos prioritários, tendo como orientação os objetivos institucionais previstos, especialmente diante de um cenário de escassez de recursos orçamentários, como o que se desenha para o período considerado;
- d) o foco em ações que visem a melhoria de gestão da Polícia Federal, com especial atenção às pessoas, tecnologias da informação e comunicação (TIC) e processos, conforme problema identificado durante a aplicação da metodologia de Planejamento Estratégico.

Previsto com a exigência de ter de ser submetido a uma revisão semestral, o planejamento é referenciado como base para todas as instâncias de governança da PF. Normativamente, tem sua aplicabilidade verificada a partir de acompanhamento pelo Comitê de Governança da Polícia Federal (CG-PF), na apreciação de projetos realizados (reuniões mensais) e, ainda, por intermédio do acompanhamento mensal por parte da Coordenação de Gestão Estratégica, que aponta riscos e/ou oportunidades para cada projeto estratégico.

Esse fundamento, como já repisado ao longo da presente pesquisa, culminou na necessidade de averiguarmos a aplicabilidade prática do compromisso assumido pelo Brasil na Agenda 2030 com o que tradicionalmente já era concebido sobre gestão pública. Nesse sentido, para que a compreensão pudesse se dar da forma mais completa possível, também foi trazida para o debate a contextualização da realidade vivenciada na Polícia Federal, como órgão integrante da Administração Pública.

Com esse escopo, e centralizado na atividade-fim da Instituição em questão, qual seja, o desempenho da atividade de Polícia Judiciária, com foco no recorte apresentado para esta pesquisa quanto ao tempo (2021/2022) e extensão geográfica limitada à circunscrição da

³¹ MATUS, Carlos. **Estratégias políticas**: chimpanzé, Maquiavel e Gandhi. São Paulo: Fundap, 1996.

Superintendência Regional da Polícia Federal em Goiás,³² iniciamos a análise e o diagnóstico da realidade encontrada.

Basicamente, o diagnóstico foi realizado por intermédio da técnica SWOT, a partir da qual a subscritora, então Corregedora Regional da Polícia Federal em Goiás, promoveu o levantamento dos pontos fortes e fracos da própria Corregedoria Regional (fatores internos), e das ameaças e oportunidades em relação às demais unidades da Superintendência (inclusive delegacias do interior), órgãos centrais, Ministério Público, Judiciário, público externo e normativos (fatores externos).

Os fatores internos e externos considerados para o diagnóstico encontram-se diretamente ligados à atribuição normativa da Corregedoria Regional da Polícia Federal (conforme mais detalhado no item 4.1.2 desta pesquisa) e diziam respeito ao tema tratamento de notícia-crime. A partir dessa delimitação, identificados os fatores, seguimos para a segunda etapa, vinculada à criação de ações estratégicas consideradas a partir do preenchimento da matriz SWOT individual. A metodologia para a formulação das ações estratégicas foi delineada, portanto, mediante a análise 5W2H, que deriva dos seguintes pronomes interrogativos da língua inglesa: what, why, where, who, how e how much. Em português:

1. O que fazer?
2. Por que fazer?
3. Onde fazer?
4. Quem será responsável por fazer?
5. Quando fazer, ou seja, data de início e término?
6. Como fazer?
7. Quanto custa fazer?

E assim, sucessivamente, finalizado o diagnóstico, foi possível elaborarmos uma lista de ações estratégicas, que passaram a integrar o desenvolvimento do Planejamento Estratégico, objeto de estudo de caso, que será mais bem explanado na Seção 4 da pesquisa.

Desse modo, e sem pretensão de estender por demasiado o que se pretende nesta seção, foram apresentados, como resultados do diagnóstico diretamente vinculado aos conceitos de

³² BRASIL. Ministério da Justiça. Departamento de Polícia Federal. **Portaria n. 3.997/2013-DG/DPF, de 24 de outubro de 2013.** Define as circunscrições oficiais das Superintendências Regionais e das Delegacias de Polícia Federal Descentralizadas. Brasília: PF, 2013a. Disponível em: <https://www.gov.br/pf/pt-br/acao-a-informacao/institucional/portaria-3997-2013-dg-pf.pdf>. Acesso em: 24 set. 2023.

eficácia, efetividade e eficiência, os números explanados na Tabela 1, descritos como instaurados, relatados, finalizados, além do percentual destes, aferidos no ano de 2020.

Tabela 1 – Dados relativos aos inquéritos instaurados na Polícia Federal

Visão Geral					
Data	Unidade UF	Lotação Sigla	Especializada na PF		
RDF Finalizados	NC Finalizados	NCV Finalizados	RE Finalizados	TC Finalizados	
219	1.119	176	144	5	
RDF em Andamento	NC em Andamento	IPLs em Andamento	RE em Andamento	NCV em Andamento	TC em Andamento
17	35	828	94	69	2
IPLs Instaurados		IPLs Relatados		Índice de Relatados	
859		553		64,38%	

Fonte: Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

Esses números, por si só, representaram uma exigência na adoção de medidas inovadoras e de gestão, suficientes para remodelagem procedimental e com escopo de racionalizar e otimizar a análise de notícias crimes, de forma a reduzir a quantidade de registros criminais instaurados, que fossem sem viabilidade investigativa. Somado a isso também foram coletadas informações nacionais, restando demonstrado que, em junho de 2021, aproximadamente 23% do total de inquéritos em andamento na Polícia Federal possuía mais de três anos de duração, dentre os quais 7,8% do total contava com mais de cinco anos. Esses números, por si só, evidenciavam a contraposição ao princípio da celeridade, norteador da atividade de Polícia Judiciária em nossa corporação.³³

Nesse contexto, com base na premissa inicialmente apresentada na pesquisa de busca pela almejada promoção de desenvolvimento sustentável na Instituição, sob a ótica da eficácia, eficiência e efetividade, pretendemos de fato aferir se a implantação e execução de um planejamento estratégico em âmbito regional seria suficiente para a promoção de efetiva reorientação do esforço investigativo, com priorização no enfrentamento ao crime organizado, às associações criminosas e aos delitos de maior potencial ofensivo. Essa adoção necessitaria ser adotada desde a fase inicial de recepção, análise e registro das notícias-crime aportadas na Instituição, seja decorrente do envio de requisições, de situações flagranciais ou mesmo do envio de registros criminais por outros órgãos e/ou denunciante.

Nessa perspectiva, a Corregedoria Regional da Polícia Federal em Goiás, no cumprimento de suas atribuições e prestigiando o alcance das metas institucionais da Polícia Federal (apresentadas no Plano Plurianual período de 2020 a 2023), bem como aspirando

³³ Art. 3º, § 1º, de: POLÍCIA FEDERAL. **Instrução Normativa – IN n. 108/2016-DG/PF, de 8 de novembro de 2016.** Regulamenta a atividade de polícia judiciária da Polícia Federal e dá outras providências. Brasília: Polícia Federal, [2016]. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/blogs/blog/wp-content/uploads/sites/41/2019/04/IN-nova-PJ-1.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

alcançar maior eficiência, constante melhoria dos processos de trabalho, maior eficácia das ações, aumento da produtividade e desempenho qualitativo dos serviços, elaborou um Planejamento Estratégico, o qual será mais bem detalhado na Seção 4.

2.2.2 Eficácia, eficiência e efetividade

Retomando a fundamentação descrita no tópico anterior que teria justificado a mudança de paradigmas e a adoção de metodologia de trabalho com abordagem norteadas pela gestão estratégica, iniciamos este tópico com breve abordagem dos conceitos de eficácia, eficiência e efetividade.

Constituindo-se como diretamente vinculado, inclusive, à credibilidade institucional estão os conceitos de eficácia, eficiência e efetividade de ações e atividades desempenhadas pelos órgãos públicos. Por esse motivo entendeu-se necessária a capitulação proposta, a fim de aprofundar e melhor compreender a conceituação de tais atributos e refletir sobre o que teria sido almejado, com a definição de instituições eficazes, como um dos objetivos de desenvolvimento sustentável, firmados no compromisso internacional da Agenda 2030.

Embora muitas vezes utilizados como sinônimos, ou mesmo complementares, verificamos que, enquanto o conceito de eficácia tem a ver com “o que fazer”, o conceito de eficiência encontra-se ligado ao “como fazer”. Ou seja, enquanto um diz respeito à estratégia, o outro aproxima-se mais da descrição operacional das atividades. Isso, por si só, fundamenta a complementariedade de ambos os conceitos. Por outro lado, a efetividade diz respeito à capacidade de produzir e manter um efeito, que pode ser negativo ou positivo, e, assim, consequentemente, pode ser efetivo sem ser necessariamente eficiente ou eficaz.³⁴

Posto isso, e após breves esclarecimentos terminológicos, prossigamos com estudo e debate estritamente vinculado ao tema principal da proposta. Fortemente delineado em diferentes institutos normativos, a eficiência organizacional passou a ser descrita como pré-requisito para o aprimoramento da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional., tendo sido descrita, inclusive, como objeto do Decreto n. 9.739, de 28 de março de 2019.³⁵

³⁴ EFETIVIDADE. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikipedia Foundation, 2021. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Efetividade&oldid=62139858>. Acesso em: 24 set. 2023.

³⁵ BRASIL. Presidência da República. **Decreto n. 9.739, de 28 de março de 2019**. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIOG. Brasília: Presidência da República, [2019a]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

Mas, o que seria essa eficiência organizacional? Diretamente vinculada à atividade finalística da organização, exsurge a necessidade de contabilização dos resultados alcançados, ou mesmo da verificação dos esforços produzidos, para tão somente assim tornar possível a aferição de eficiência.

Nesse sentido, e sob a ótica da Instituição pesquisada, qual seja, a Polícia Federal, bem como considerando análises e reflexões de todas as informações coletadas e brevemente explanadas no tópico anterior, percebemos que a adoção de uma abordagem sistêmica das atividades desempenhadas acabou se tornando imprescindível. Isso conseqüentemente também repercutiu no automático incentivo para a elaboração de planejamentos prévios, dentre os quais o planejamento estratégico, adotado como uma mola propulsora e diretriz para aferição e alcance de eficácia, eficiência e efetividade.

Embora já adotado como diretriz, no entanto, a gestão estratégica era até pouco tempo norteadora de projetos escalados, porém, somente no âmbito da alta gestão. Essa tendência paulatinamente passou a ser substituída pela crescente difusão e participação de múltiplos atores da Administração Pública. Essa ação também resultou na observância de que, diretamente vinculada à conceituação e aos atributos descritos como conteúdo desta seção, a adoção de ações estratégicas, com a utilização de ferramentas de BI, tornou-se imperativa e emergencial para todos os níveis da gestão pública. Ademais, houve mais difusão e estudo do conteúdo do Plano Estratégico da Polícia Federal, ou mesmo das diretrizes da Instituição, com abordagem sobre a missão e visão desta inclusas.

Nessa perspectiva, sob a ótica de realização da atividade-fim da Polícia Federal, qual seja, a de Polícia Judiciária, entendendo ser os conceitos de eficácia, eficiência e efetividade diretamente ligados à celeridade da prestação jurisdicional, elaborou-se o Planejamento Estratégico, em âmbito regional, como instrumento de gestão no estado de Goiás, discussão mais aprofundada na análise do estudo de caso trazido para confronto nesta pesquisa.

Diretamente relacionado a uma das metas da atividade correcional na Polícia Federal, a promoção de maiores resultados por meio de repressão mais qualificada e comprovada por indicadores de produtividade (eficiência, qualidade /eficácia e efetividade/impacto), apresentamos, então, como dimensão empírica do objeto da pesquisa em tela, o estudo de caso (descrito como conteúdo da Seção 4).

Retomando o assunto proposto, ao analisarmos o padrão do que tradicionalmente já nos era ensinado por Maria Sylvia Di Pietro,³⁶ a Administração Pública, em seu sentido objetivo,

³⁶ DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 50.

abrange as atividades exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes incumbidos de atender concretamente às necessidades coletivas.

Nesse leque de necessidades coletivas, destaca-se o papel da Polícia Federal, que, subordinada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública, apresenta-se como integrante da Administração Pública, de acordo com previsão expressa no art. 144 da Constituição de 1988, no exercício exclusivo da função de Polícia Judiciária da União.

Assim, também sujeita às exigências de rol principiológico da Administração, encontra-se regida pelo princípio da eficiência (previsto no art. 37 da CF/88, com acréscimo decorrente da Emenda Constitucional n. 19/1998),³⁷ que orienta a Administração Pública a tomar suas decisões baseadas no interesse da coletividade, conforme descrito pelo doutrinador José Afonso da Silva:

Eficiência não é um conceito jurídico, mas econômico; não qualifica normas; qualifica atividades. Numa ideia muito geral, eficiência significa fazer acontecer com racionalidade, o que implica medir os custos que a satisfação das necessidades públicas importa em relação ao grau de utilidade alcançado. Assim, o princípio da eficiência, introduzido agora no art. 37 da Constituição pela EC-19/98, orienta a atividade administrativa no sentido de conseguir os melhores resultados com os meios escassos de que se dispõe e a menor custo. Rege-se, pois, pela regra da consecução do maior benefício com o menor custo possível. Portanto, o princípio da eficiência administrativa tem como conteúdo a relação entre meios e resultados.³⁸

Essas exigências, todavia, acabaram por ser inevitavelmente remodeladas, em adequação à evolução conceitual do desenvolvimento sustentável (descrito no item 2.1). Com atividades norteadas e regidas por critérios aferíveis de produtividade, passaram, portanto, paulatinamente, a ter de se adequar à exigência de maior publicidade de seus atos. Isso resultou, inclusive, por exemplo, na permanente publicização de dados quantitativos sobre inquéritos policiais instaurados, relatados e em andamento, nas diferentes unidades da Polícia Federal, como consta no sítio eletrônico do governo federal.³⁹ Essas informações, contudo, acabaram por se tornar insuficientes para completa aferição do comprometimento da Instituição com a política de desenvolvimento mensurada nos objetivos de desenvolvimento sustentável.

³⁷ BRASIL. Presidência da República. **Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

³⁸ SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional positivo**. 23. ed. São Paulo: Malheiros, 2004. p. 652.

³⁹ BRASIL. Ministério da Justiça. Coordenação Geral de Tecnologia da Informação. **Inquéritos policiais**. Disponível em: <https://servicos.dpf.gov.br/dadosabertos/EPOL/>. Acesso em: 24 set. 2023.

Esse é o motivo pelo qual surgiram, de forma inovadora e como ferramentas de governança, a construção de conceitos e abordagem sobre produtividade, reputados como referência de sustentabilidade na gestão pública brasileira, sobretudo sob a ótica do que se propõe, especificamente, no objetivo de desenvolvimento sustentável (ODS 16 – Instituições eficazes). Dessa feita, resultou classificado como importante compreendermos – como parâmetro para o que se almeja com a previsão expressa nesse ODS – a relação dos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade.

A partir desse retrato, vinculado à busca de sustentabilidade na gestão pública, contextualiza-se a ideia de que a eficiência se diferencia da eficácia, que, a seu turno, se relaciona com a qualidade, bem como da efetividade, diretamente ligada ao impacto. Embora muitas vezes utilizados como conceitos equivalentes, certo é que nem sempre a eficácia e a eficiência andam de mãos dadas, pois uma empresa pode ser eficiente em suas operações e não ser eficaz, ou vice-versa.⁴⁰

Ainda sobre a divergência conceitual, esclarecemos que a *International Organization of Supreme Audit Institutions (Intosai)* – organização que congrega entidades superiores de controle de diversos países, inclusive o Brasil, representado pelo Tribunal de Contas da União – define o “desempenho” de um órgão da Administração de uma forma que atende ou corresponde ao conceito juridicamente atribuído para a eficiência.⁴¹ Essa definição é utilizada nas auditorias realizadas pelas entidades de controle filiadas, inclusive o Tribunal de Contas da União.⁴² Isso significa que conceitos classificados como suficientes se tornaram insatisfatórias para a contemporânea necessidade de constante aprimoramento das atividades de Polícia Judiciária.

Em relação a esse aprimoramento, encontra-se implicitamente vinculado à necessidade de completa abordagem e implementação de políticas públicas no desempenho de suas atividades, e não mais como mera observância isolada do que seria a atividade de Polícia Judiciária, conforme inicialmente pontuado e descrito em detalhes na Introdução (Seção 1) e na Seção 2 desta dissertação.

⁴⁰ CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p. 238.

⁴¹ INTOSAI – International Organization of Supreme Audit Institutions. **Implementation Guidelines for Performance Auditing**. [S.l.]: Intosai, Auditing Standards Committee, 2003.

⁴² FERRADAES, Augusto Gonçalves. Uma síntese da importância dos indicadores para a avaliação da gestão pública. **Coletânea de Pós-Graduação**, Brasília, v. 2, n. 1, 2019. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F72289E55017231E2A0AF46F9>. Acesso em: 28 set. 2023.

Como forma de ilustrar a explicação anterior, e desenvolvendo a pesquisa proposta, encerramos esta Seção com a definição de que falar-se em política pública “envolve um esforço de sistematizar ações eficientes e eficazes, com a aplicação de conhecimento de meios políticos para a adoção de instrumentos que permitam o atingimento de objetivos, resultados e metas dentro de contextos políticos específicos” (tradução nossa).⁴³

Nesse contexto, conceitos de sustentabilidade reforçam a observância de que as instituições serão classificadas como eficazes não somente pela aferição de critérios de produtividade na realização de sua atividade-fim (neste caso, a atividade de Polícia Judiciária na Polícia Federal), mas, principalmente, considerando a adoção, a construção e a implementação de políticas de Segurança Pública mais racionais, efetivas e que valorizem a cidadania.

Isso automaticamente nos leva à justificativa da abordagem e ao estudo do tópico seguinte, vinculado à necessária diferenciação na metodologia que terá de ser adotada para a promoção e a classificação do órgão como instituição eficaz, descrita no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS 16).

2.2.3 Planejamento estratégico e situacional

Como delineado no item anterior, o alcance de maior eficácia, eficiência e efetividade passou a exigir, por parte do gestor, a adoção de um mínimo de organização, coordenação e racionalidade na adoção de procedimentos formalizados, padronizados e sistemáticos.⁴⁴ Assim, o que dantes era exigível e centralizava-se na alta gestão nas instituições passou, paulatinamente, a ser exigido também para todos os demais níveis da administração, em diferentes e múltiplas instituições, sejam públicas, sejam privadas.

Nessa perspectiva, e com enfoque na Instituição investigada, qual seja, a Polícia Federal, observamos que, apesar de implicitamente ampliada a exigência descrita, sequer havia estrutura formal de servidores e/ou conhecimento suficiente para a concreta aplicabilidade do que se esperava dos diferentes níveis de profissionais, não pertencentes à alta gestão. Mais do que isso,

⁴³ No original: “The effort to more or less systematically develop efficient and effective policies through the application of knowledge about policy means gained from experience, and reason, to development and adoption of courses of actions that are likely to succeed in attaining their desired goals and aims within specific policy contexts” (HOWLETT, Michael; MUKHERJEE, Ishani; RAYNER, Jeremy. The elements of effective program design: a two-level analysis. **Politics and Governance**, [s.l.], v. 2, n. 2, p. 1-12, 2014. Disponível em: <https://goo.gl/cAS31i>. Acesso em: 28 set. 2023).

⁴⁴ MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, [s.l.], v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.

durante a pesquisa inexistia uma cultura organizacional de ampla divulgação dos conteúdos estruturais e normatizadores do órgão.

Tendo estipulado suas diretrizes estratégicas para atuação institucional por meio da Portaria n. 4453/2014-DG/DPF (que aprovou a atualização do Plano Estratégico 2010/2022),⁴⁵ e contendo a descrição do Plano Estratégico, do Portfólio Estratégico e do Mapa Estratégico, a Polícia Federal já levava em consideração a possibilidade de adequação à nova realidade de gestão estratégica.

Delineada com a expressa missão de exercer as atribuições de Polícia Judiciária e Administrativa da União, a fim de contribuir na manutenção da lei e da ordem, preservando o Estado Democrático de Direito e com visão de futuro, a Polícia Federal ambicionava, desde essa época, tornar-se referência mundial em Ciência Policial.⁴⁶

Claramente composto por dez objetivos institucionais, decompostos em quarenta e três ações estratégicas, o portfólio estratégico da Instituição já se fundamentava na abordagem de ações estratégicas. Ademais, já se havia a Política de Desenvolvimento de Pessoal (PDP), pela Portaria n. 6.194-DG/DPF, tendo por diretrizes (art. 3º): a promoção da gestão do conhecimento; o incentivo à criação de novos métodos de capacitação e desenvolvimento; a ampliação do portfólio de cursos; o estímulo ao uso da plataforma de ensino à distância; o estímulo ao autodesenvolvimento dos servidores e a promoção da cultura de aperfeiçoamento contínuo; e o emprego dos servidores como multiplicadores de conhecimentos e habilidades para o alcance dos objetivos da instituição. A consecução desses objetivos é realizada por meio de programas permanentes de capacitação (art. 4º).⁴⁷

No entanto, normas e conceitos permaneciam, até então, centralizados tão somente na alta gestão e concentrados nas unidades centrais, com pouca ou nenhuma interface com os mais de quatorze mil policiais que integram o quadro de policiais do órgão. Essa realidade acabou sendo paulatinamente modificada, em acompanhamento ao que se observou como resultado da pesquisa, de evidente evolução conceitual do que se entendia como desenvolvimento (tópico 2.1).

⁴⁵ BRASIL. Ministério da Justiça. Departamento de Polícia Federal. Portaria n. 4.453/2014-DG/DPF, de 16 de maio de 2014. **Boletim de Serviço n. 93**, Brasília, 19 maio 2014. Disponível em: https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/plano-estrategico/portaria4453_2014dgdpf_atualiza_pe20142022.pdf. Acesso em: 23 set. 2023.

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ BRASIL. Ministério da Justiça. Polícia Federal. Portaria n. 6.194/2016 – DG/DPF, de 16 de março de 2016. Institui a Política de Desenvolvimento de Pessoal no âmbito da Polícia Federal. **Boletim de Serviço n. 52**, Brasília, DF, 17 mar. 2016b. Disponível em: <http://intranet.pf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2016/marco/bs052.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2018.

Posto isso, e com o escopo de responder às perguntas propostas na pesquisa, retomemos a apreciação da realidade e do estudo de caso abordado, centrado na realidade vigente no período 2020/2021, na Polícia Federal do estado de Goiás.

Nessa Regional, com a crescente difusão de conhecimento, acompanhado pelo multifacetado tipo de atuação pela busca de maior eficácia, efetividade e eficiência, a elaboração de um plano estratégico (produto) tornou-se resposta lógica e esperada. Consistente com um conjunto coerente de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização no prazo estabelecido,⁴⁸ a elaboração de um plano estratégico trazia consigo a exigência de elaboração de um prévio processo de planejamento.

Esse planejamento, pretendendo aumentar a capacidade produtiva das instituições, pretendia envolver, além de uma rede de trabalhos interconectados, também a dinâmica dos atores envolvidos (seja no enfrentamento dos problemas mapeados, seja na promoção de significativas mudanças no ambiente organizacional). Aqui estava o cerne da questão: trabalhar ideias de estrutura, estratégias e processo de trabalho, traçando, ainda que em linhas gerais, as formas possíveis de como poderia ser realizada essa preparação da organização para os acontecimentos futuros, considerando mudanças e situações inicialmente não previstas (como a pandemia de Covid-19).

Diretamente vinculados à gestão estratégica – gerenciamento de todos os recursos de uma organização para alcançar objetivos e metas –,⁴⁹ alguns conceitos tornaram-se imprescindíveis para a aplicabilidade e a revelação de desempenho satisfatório, dentre eles, além da definição estrutural, principalmente a atuação harmônica e integrada, ou seja, suficiente para transparecer que toda a Instituição atuava em conjunto e no mesmo sentido. Assim, processos organizacionais passaram a ser utilizados como métodos de padronização da execução de atividades.

Considerando essas vertentes, passemos ao alinhamento de alguns esclarecimentos mínimos, porém, necessários, para melhor entendimento da temática. A primeira coisa que necessita ser esclarecida é que o projeto não poder ser confundido com processo. Nesse sentido, cumpre ressaltar que os processos – caracterizados pelo tempo indeterminado, resultado padrão

⁴⁸ PORTO, J. **Gestão pela qualidade na Segurança Pública**. Goiânia: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2005.

⁴⁹ CAMARGO, Renata Freitas de. Gestão Estratégica: um guia completo sobre o processo de gestão. **Treasy**, 8 de agosto de 2017. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/gestao-estrategica/>. Acesso em: 24 set. 2023.

e trabalho repetitivo – constituem-se como partes integrantes dos projetos – caracterizados pelo tempo determinado, resultado exclusivo e trabalho inédito.

Como resultado disso, ao definirmos como escopo a busca de maior eficácia, pretendemos a padronização, a documentação e a identificação de melhorias que possam ser alcançadas no formato de gerenciamento, o qual deve ser delineado, em todos esses elementos, e norteados pela estratégia da Instituição.

Aqui abre-se um parêntese para novamente reforçarmos a constatação de que torna-se inconcebível executar qualquer ação, com bons resultados, sem se levar em conta todos os detalhes de um processo, considerando a integração e a interligação necessariamente existente entre gestão do conhecimento, gestão da informação, área de tecnologia da informação, estratégia, projetos e *Business Process Management* (BPM), conceitos que não serão explorados na presente Seção, por não ser esse o foco principal e o percurso necessário para completa abordagem da problemática, objeto da pesquisa.

Posto isso, outra questão de suma relevância diz respeito ao destaque prioritário relativo à importância da Instituição; logo, o primeiro passo deverá ser o alinhamento com a estratégia, sendo imprescindível, antes de qualquer passo, a implementação da estratégia organizacional, ante a necessidade de se definir os objetivos estratégicos para alinhamento e somente depois promover a padronização dos processos (claros e definidos para ganho de produtividade). Isso porque é com a visão sistêmica que se conhece melhor a organização, que se entende como pode ser realizada a organização dos trabalhos, com clareza na definição de tarefas. Esses dados serão pormenorizadamente explorados na Seção 3, pertinente à Polícia Federal.

Constitui-se, pois, como passo seguinte, e definido como conteúdo do item 3.2 da dissertação, a necessidade de definição dos indicadores nas atividades ou KPIs (indicadores-chave de processos que podem mensurar, dentre outros, produtividade, qualidade e lucratividade), de forma a permitir a mensuração dos resultados, por meio desses indicadores, inclusive com a redução de custos e melhor redistribuição de recursos. Esses indicadores, quando aliados à área de *business intelligence* (BI) – conteúdo do item 4.2 da dissertação –, certamente auxiliam na melhor tomada de decisões.

Depois dessa breve abordagem conceitual, e sem a pretensão de aprofundarmos o debate sobre a tríade processos, projetos e conhecimento, o que necessita ser destacado sobre gestão organizacional é a proposta de otimização do tempo, com custos reduzidos e mitigando eventual divergência de procedimentos entre as unidades.

Como passo inicial na busca pela compreensão, diferentemente do que se define como nível de planejamento, cujas variáveis dizem respeito ao escopo, pessoa envolvidas, prazo e

resultados almeçados, os quais podem variar desde o planejamento estratégico (alta administração), bem como o planejamento tático (gerentes) e o planejamento operacional (supervisores), pretendemos esclarecer, neste tópico, a hipótese adotada na elaboração do planejamento estratégico, objeto de estudo.

Nesse sentido, diferentemente da metodologia tradicional, caracterizada por ser estática e previamente delineada com base em um diagnóstico realizado, a adoção do que se denomina planejamento estratégico situacional (PES), elaborado por Carlos Matos, caracteriza-se por estabelecer ações planejadas, sempre levando em consideração mudanças e situações imprevisíveis e que, inclusive, podem fugir do controle até mesmo dos gestores (como no caso da necessidade de readequação para se adaptar às políticas públicas).

Essa metodologia, além de reconhecer a necessidade de mapeamento dos problemas, também exige que eles sejam categorizados sob os níveis diferentes de relevância para organização, ou seja, diferentemente do planejamento tradicional, o planejamento estratégico situacional define-se por sua complexidade e exigência de apreciação situacional, e não mais restrita a diagnósticos. Ademais, define-se pela necessidade de constante submissão a jogadas sucessivas, e não mais restrito à observância normativo-prescritivo. Além disso, distancia-se da mera consulta a especialistas para inicialmente aferir a análise de viabilidade. Com enfrentamento específico do problema e mediação entre o plano e a ação, levam-se em conta as diferentes perspectivas que cada um dos integrantes da Instituição detém, a depender do ponto de vista e da ocupação que desenvolve.

Em suma, trata-se de uma metodologia idealizada por Matus,⁵⁰ autor chileno, e que, em síntese, considera as variáveis existentes, sem afastar a hipótese de eventuais necessidades de reajustes que possam decorrer da complexidade, da fragmentação e da incerteza existente na atividade de Polícia Judiciária.

Diante disso, adotando a premissa de que “quem planeja influi no resultado futuro”, observamos que, para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável, imprescindível se tornava a adoção do planejamento estratégico situacional, e não mais do modelo tradicional e rígido. Entende-se, por esse motivo, ser essa a metodologia adequada para a atividade desenvolvida, pois, como já mencionado, a atividade de Polícia Judiciária não pode ser considerada, ou mesmo projetada, isoladamente, posto que, sob a égide do que resta previsto na CF/88, existem organismos e instituições responsáveis pela manutenção da ordem democrática e da paz.

⁵⁰ MATUS, Carlos. **Estratégias políticas**: chimpanzé, Maquiavel e Gandhi. São Paulo: Fundap, 1996.

Nesse contexto, como integrante da Segurança Pública, previsto no art. 144 da Constituição Federal, a Polícia Federal encontra-se sujeita às diretrizes de política pública, motivo pelo qual necessita respaldar a elaboração de seus planejamentos com equivalência tanto ao conteúdo previamente normatizado no Planejamento Estratégico do Ministério da Justiça e Segurança Pública, como também nas ações estratégicas da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS), detalhado no Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2030.⁵¹

Sob essa égide, e orientado por políticas públicas, a busca e o incentivo à eficiência, eficácia e efetividade na Administração Pública passou a ter de considerar a racionalização dos gastos públicos, sem, contudo, deixar de priorizar, também, políticas eficazes e eficientes no atendimento das demandas dos cidadãos. Isso passa a ser viável tão somente se considerados os necessários e permanentes ajustes apresentados como imprescindíveis para a efetivação dos procedimentos e das interações propostas, estruturadas, institucionalizadas e disseminadas.

Posto isso, e após contextualizada a justificativa e a fundamentação para a adoção de metodologia utilizada para a elaboração do planejamento estratégico, apresentado como objeto de estudo, passemos ao tópico subsequente, cujo escopo é aferir quais ações e projetos estavam sendo desenvolvidos e executados no âmbito da Instituição, visando o alcance do pretendido desenvolvimento sustentável.

⁵¹ BRASIL. **Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2030**. Disponível em: https://www.gov.br/mj/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/categorias-de-publicacoes/planos/plano_nac_de_seguranca_publica_e_def_soc-_2021___2030.pdf/view. Acesso em: 24 set. 2023.

3 AÇÕES DE SUSTENTABILIDADE NA POLÍCIA FEDERAL

3.1 Polícia Federal e gestão por resultados

Como integrante do Poder Executivo Federal, e definida como órgão público, conforme art. 144 da CF/88, a Polícia Federal é diretamente regida pelos princípios e regras de gestão pública. Dessa forma, sujeita-se às diretrizes descritas nos itens anteriores e encontra-se submetida a legislações como a Instrução Normativa n. 24, de 18 de março de 2020,⁵² que dispõe sobre a elaboração, a avaliação e a revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Disso decorre que, conforme previsão contida no art. 3 de mencionado normativo, está sujeita à exigência legal de que o plano estratégico institucional dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal deve conter, no mínimo, os elementos descritos, como: cadeia de valor da instituição, identidade estratégica da instituição (missão, visão, valores e mapa estratégico), objetivos estratégicos e respectivas metas, indicadores e projetos estratégicos a serem desenvolvidos.

Outrossim, também se submete à exigência normativa de que a elaboração e atualização dos planos estratégicos institucionais devem ser necessariamente alinhados ao Plano Plurianual da União para o período 2020-2023 – instituído, para esse período, pela Lei n. 13.971, de 27 de dezembro de 2019 –,⁵³ bem como deverá ser revisado pelo menos uma vez por ano, segundo descrito no art. 5 de retrocitada Instrução Normativa. Essas exigências justificam-se por necessariamente também estar sujeita à observância das propostas de governo, iniciadas, geralmente, pela definição de áreas prioritária de enfrentamento.

Mostra-se oportuno observar que a base legal é o primeiro passo para a implementação e o reconhecimento acerca da necessidade de aprimoramento da gestão, todavia, múltiplos são os modelos possíveis de adoção para alcançar os resultados pretendidos, dentro de um espectro de otimização do tempo e definição de prioridades.

⁵² BRASIL. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa n. 24, de 18 de março de 2020**. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 3 de abril de 2020b. Seção 1, p. 79. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=03/04/2020&jornal=515&pagina=79>. Acesso em: 24 set. 2023.

⁵³ BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 13.971, de 27 de dezembro de 2019**. Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023. Brasília: Presidência da República, [2019e]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13971.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

Posto isso, como síntese do esboço de normativos afetos ao tema, passemos à detida análise do que efetivamente considera-se como gestão por resultados, também conhecida pelos termos *Management by Objectives* (MBO) ou *Management by Results* (MBR), originário do autor Peter Drucker,⁵⁴ reputado como pai da Administração moderna.

A gestão por resultados, diferentemente do modelo tradicional, baseado em processos, diz respeito ao estabelecimento de metas e objetivos, diretamente vinculados ao que se pretende entregar para o público. Desse modo, juntamente com a adoção desse formato de gestão mostra-se necessária a prévia definição de metas para acompanhamento dos resultados, além da clara definição de objetivos globais, metas por área e ferramentas de alcance, conforme veremos nos tópicos seguintes.

Assim, nos termos do que já fora explanado nos tópicos precedentes, e considerando as peculiaridades existentes das atividades desenvolvidas pela Instituição, passemos à apreciação das diretrizes que necessariamente precisam ser consideradas para elaboração e/ou execução de planos de trabalho, projetos e planejamentos da Instituição, que se propõe ser definida como instituição eficaz, classificado como um dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030, estabelecidos pelas Nações Unidas em 2015.

3.1.1 Missão, visão, valores, objetivos estratégicos

Dando sequência à abordagem pretendida, importa retrocedermos um pouco a fim de melhor conhecermos e identificarmos a instituição investigada, qual seja, a Polícia Federal. Nesse sentido, diretamente ligados à identidade da Instituição, encontram-se os elementos descritos no presente tópico.

Uma organização não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz, mas sim pela clara definição de missão, visão, valores e objetivos estratégicos. Conforme descrito, com muita propriedade, por Peter Drucker, “[a]penas a definição clara da razão de existir da organização torna seus objetivos possíveis e realistas”.⁵⁵

Enquanto a descrição da visão traz consigo a idealização de um futuro desejado que a organização pretende alcançar, indicando como gostaria de se tornar e como gostaria de ser reconhecida pelas partes interessadas ou atores com os quais se relaciona, a missão especifica a finalidade, razão de existir, propósito e vocação da Instituição. Por sua vez, os valores dizem respeito ao conjunto de sentimentos que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a

⁵⁴ DRUCKER, Peter F. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2003.

⁵⁵ Ibid.

prática da organização,⁵⁶ ou seja, trazem consigo a definição de crenças fundamentais da organização, que servem como guia para o cumprimento do seu propósito.

Posto isso, importa iniciarmos a pesquisa proposta, com os esclarecimentos de que é no Mapa Estratégico da Instituição que se encontram definidos elementos como missão, visão, perspectivas, objetivos estratégicos, macroprocessos e indicadores estratégicos.⁵⁷

Nesse sentido, relevante esclarecimento necessita ser apresentado a fim de informar que, no período da pesquisa (2021-2022), encontrava-se vigente o Plano Estratégico 2010/2022,⁵⁸ o Planejamento Estratégico da Polícia Federal descrito na Portaria n. 4.453/2014-DG/DPF, bem como o Mapa Estratégico da Polícia Federal 2021/2023 – representação visual da estratégia do órgão –, que, acerca do tema, assim dispunha:

Missão: enfrentar a criminalidade mediante o exercício, com exclusividade, das funções de Polícia Judiciária da União, por meio da investigação criminal e dos controles regulatórios e fiscalizatórios na esfera de suas atribuições, em consonância com os princípios constitucionais e em benefício da sociedade.

Visão: consolidar-se como referência no combate à criminalidade organizada e à corrupção por meio do desenvolvimento, emprego e aprimoramento de técnicas e ferramentas de investigação e de inteligência, bem como do aperfeiçoamento da gestão policial e da valorização do quadro de servidores.

Valores: coragem, lealdade, legalidade, ética e probidade, respeito aos direitos humanos.⁵⁹

Todavia, com a remodelagem e atualização ocorrida em 2023, referidos elementos de identificação (valores, missão, visão) foram atualizados e encontram-se atualmente descritos no Mapa Estratégico 2024/2027, nos seguintes termos:

Missão: defender a sociedade e a Constituição Federal, enfrentando a criminalidade e preservando o Estado Democrático de Direito.

Visão: ser referência em Segurança Pública, preservando direitos e fortalecendo-se como órgão de Estado.

Valores: integridade, inovação, eficiência e ética.⁶⁰

⁵⁶ VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

⁵⁷ POLÍCIA FEDERAL. Comitê de Governança. **Resolução n. 005-CGPF/PF, de 12 de agosto de 2021**. aprova a atualização do Plano Estratégico 2014/2022, o Mapa Estratégico da Polícia Federal 2021/2023, os objetivos estratégicos e as ações estratégicas, o plano estratégico, o detalhamento dos indicadores estratégicos e a descrição detalhada dos objetivos estratégicos e das ações estratégicas. Disponível em: <https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/plano-estrategico/bs-resolucao-05-2-64-1-editado-1.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

⁵⁸ POLÍCIA FEDERAL. **Planejamento estratégico**. Portaria n. 4.453/2014-DG/DPF, de 16 de maio de 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/planejamento-estrategico>. Acesso em: 24 set. 2023.

⁵⁹ POLÍCIA FEDERAL. **Plano estratégico**. 17 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/plano-estrategico>. Acesso em: 24 set. 2023.

⁶⁰ POLÍCIA FEDERAL. **Missão, visão e valores**. Disponível em: <https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/missao-visao-e-valores>. Acesso em: 24 set. 2023.

Ultrapassados referidos esclarecimentos pontuais, prossigamos na análise central da pesquisa. A Polícia Federal, como integrante da Administração Pública Federal necessita acompanhar os demais órgãos públicos na intensificação da adoção e promoção de gestão pública alinhada aos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS da Agenda 2030). Nesse escopo, toda caminhada começa com o primeiro passo, tomado, na Instituição, com a elaboração de seu planejamento estratégico, o qual poderia ser caracterizado por conter previsões ainda bastante discretas da adoção de planos e logísticas sustentáveis para toda a Instituição.

A cultura de sustentabilidade, fundamentada na implementação de políticas e ações economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, passou a ser descrita como caminho incontornável para o alinhamento aos objetivos globais da ONU. Dessa feita, e considerando ser o planejamento estratégico a maior diretriz para gestão da Instituição, inevitável se tornou a ressignificação deste, ante o potencial que detém para expansão da aplicabilidade e renovação da cultura de sustentabilidade na Instituição.

Como mencionado na Seção anterior, a gestão estratégica e o amplo conhecimento dos normativos afetos à temática, antes objeto de conhecimento somente da alta gestão, acabou tendo de ser paulatinamente difundida e exigível para todos os níveis de administração do órgão, sob a égide da sustentabilidade. Para tanto, prosseguiu nessa inevitável tendência de ampliação participativa e passou a ser, a partir do ano de 2023, inclusive sujeita a processo de revisão e atualização, até mesmo com a participação de servidores e policiais, os quais passaram a integrar oficinas e colaborar para a promoção de debates e a apresentação de propostas (o que será mais bem descrito no tópico considerações finais).

Ao longo de sucessivos planejamentos estratégicos, aconteceram importantes e relevantes alterações, mas, conforme pode ser aferido como uma das conclusões da pesquisa, parece ser o atual, ainda em fase de elaboração, o pioneiro na definição expressa de sustentabilidade na Polícia Federal.

Como observamos no conteúdo normativo, até agora referido e em vigor no âmbito da Polícia Federal, temas vinculados a direitos humanos, qualidade de vida no trabalho, inclusão social, uso racional e inovação passaram a ter de também serem considerados como norteadores de ações e projetos na Instituição. Somado a isso, a cadeia de valor da Polícia Federal, atualmente descrita no Planejamento Estratégico (2021-2023), basicamente encontra-se sustentada em três pilares, assim descritos: Prevenção e Combate à Corrupção e à Lavagem de

Dinheiro; Proteção e Segurança da Sociedade; e Garantia de Direitos do Cidadão, do Migrante, do Refugiado e dos Povos Indígenas.

Por fim, também constam expressamente descritos os objetivos estratégicos e as ações estratégicas, do que se denota evidente relação entre as políticas públicas previstas no Plano Plurianual (PPA) e os objetivos estratégicos do órgão.

3.1.2 Definição de ações e projetos

As exigências de elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – estruturado nos termos do art. 21 do Decreto n. 9.739/2019 – passou a ser descrita minuciosamente na Instrução Normativa n. 24, de 18 de março de 2020.⁶¹

Todavia, mesmo antes de referido normativo, a temática e exigência abordada neste tópico já era objeto de menção na Resolução CGE n. 7, de 30 de setembro de 2019, com a definição das diretrizes estratégicas que deveriam ser observadas no Planejamento Estratégico do Ministério da Justiça e Segurança Pública para o período 2020-2023.⁶²

Assim, retornando para a aplicabilidade prática do que se propõe na presente pesquisa, e após ultrapassada a breve explanação acerca de missão, visão, valores e objetivos estratégicos da Polícia Federal, apresentada como temática do item anterior, importa registrar que também se encontram descritos, como conteúdo do Anexo I do Planejamento Estratégico da Polícia Federal (2021-2023), o Portfólio de Projetos e os Programas Estratégicos da Polícia Federal.

Sem embargo, além do esboço do que normativamente se encontra vigente, esta seção foi concebida com o fito de proporcionar melhor entendimento do tema e com o escopo de trazeremos à discussão um breve histórico percorrido na Instituição, para efetiva definição de

⁶¹ BRASIL. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa n. 24, de 18 de março de 2020**. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 3 de abril de 2020b. Seção 1, p. 79. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=03/04/2020&jornal=515&pagina=79>. Acesso em: 24 set. 2023.

⁶² BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Comitê de Governança Estratégica. **Resolução CGE n. 7, de 30 de setembro de 2019**. Aprova a matriz SWOT, as diretrizes estratégicas, a cadeia de valor, o plano de comunicação e o mapa estratégico do Planejamento Estratégico do Ministério da Justiça e Segurança Pública 2020-2023. Brasília: Presidência da República, [2019f]. Disponível em: <http://dspace.mj.gov.br/handle/1/1827>. Acesso em: 24 set. 2023.

ações e projetos. Isso inevitavelmente integra o caminho para a resposta da problemática inicial, que, em síntese, pretende indagar sobre efetivas ações, na Polícia Federal, e promoção do Desenvolvimento Sustentável.

Conforme explanado no item 3.1, a gestão por resultados possui três pilares essenciais, que dizem respeito à transparência, à objetividade e ao engajamento. Além disso, precisa estar alinhado ao Plano Plurianual (PPA) do governo – que contém as metas e os objetivos do governo para os próximos quatro anos –, bem como necessita atender à previsão normativa que dispõe acerca da exigência de o plano estratégico ser revisto anualmente.

Nesse contexto, e com a finalidade de maximizar os resultados obtidos pelas Políticas Públicas sob responsabilidade da Polícia Federal, foi elaborado o primeiro plano estratégico da Instituição (período 2010-2022). Apesar de ter sido revisto em 2014 e 2020, teve suas principais atualizações em 2020, com mudanças no portfólio de projetos estratégicos e criação de indicadores de desempenho denominados índices de polícia administrativa (IPA), índice de polícia operacional (IPO), índice de polícia judiciária (IPJ), índice de criminalística (ICRIM), índice de gestão de pessoas (IGP), índice de logística (ILOG) e índice de tecnologia da informação (ITIC), que, juntos, integram o índice de polícia federal (IPF). O IPF consiste em um cálculo que engloba e consolida todos eles, conforme mais bem explanado como conteúdo do item 3.2.2.

Concomitantemente, nessa mesma atualização, também foram criados os respectivos painéis de *business intelligence*, descritos como soluções de gerenciamento de informações e visualização de dados, utilizados para acompanhamento dos indicadores (que serão mais bem exemplificados no item 4.2), os quais foram formatados conforme prévia definição de prioridades e com pesos diferenciados para integração da formulação do IPF, definido como índice global da Instituição.

Prosseguindo, no entanto, nessa breve análise histórica, observamos que, em 2022, esse painel deixou de funcionar, ocasião em que cada uma das Diretorias integrantes da Instituição passou a deter painel próprio e específico para controle de seus respectivos indicadores, próprio e vinculado à atividade por cada diretoria coordenada.

Nessa circunstância temporal, havia ainda, como previsibilidade e expectativa, a exigência de que cada uma das 27 (vinte e sete) Superintendências Regionais apresentasse indicador global acima de 80, por ser este o patamar definido como um alerta para a gestão. Entretanto, nesse interstício, importante destacar que também foram realizadas revisões no ano de 2021, circunstância em que foram promovidas alterações no plano estratégico, com mudanças tanto nos objetivos quanto na visão, missão e estrutura. Novamente, em 2022, nova

revisão foi realizada, concentrando-se, em síntese, na alteração de ações estratégicas e no portfólio de projetos estratégicos.

Sucessivamente, e atualmente, atendendo ao previsto normativamente (conforme conteúdo do item 3.1), completa atualização e ampla alteração estão sendo realizadas na elaboração do novo Plano Estratégico, que, além de ter como característica o formato participativo – com realização de oficinas e coleta de informações – e a adoção de metodologia OKR, apresenta-se como Projeto de Transformação Organizacional (item 4.2.1 deste estudo).

Diferentemente do planejamento estratégico retratado como estudo de caso, o qual ainda será detalhado no tópico seguinte, por ter sido elaborado e executado dentro do contexto histórico daquela gestão, utilizou-se, ainda, da metodologia definida como:

O **Balanced Scorecard** tem por finalidade oferecer uma estratégia para atingir a Visão, por meio de uma visão holística da organização que decorre das Perspectivas Aprendizagem e Crescimento, Processos Internos, Clientes e Financeira, se for o caso. Uma característica importante dessa metodologia é que os indicadores e metas também estarão inter-relacionados em função de estarem associados a objetivos com tal propriedade (relação de causalidade).⁶³

3.1.3 Planejamento estratégico regional

Retomando o fundamento da exposição contida no tópico anterior, torna-se relevante rememorar que, além da etapa de diagnóstico, consistente na definição de posição estratégica adotada pela Instituição, também se impõem, como imprescindíveis, as etapas subsequentes e consistentes no desenvolvimento, com escolhas de estratégias, operacionalização, transformando estratégia em ação, monitoramento e aprendizado – governança, indicadores e processos.

Posto isso, e com enfoque na Instituição apreciada, temos que a Polícia Federal (PF), comprovando sua intenção em consolidar a Instituição como referência no combate à criminalidade organizada e à corrupção, apresentou seu Plano Estratégico 2021/2023 (aprovado pelo Comitê de Governança da Polícia Federal – CGPF/PF, conforme Resolução n. 05, de 12 de agosto de 2021), desenvolvido em consonância com as diretrizes do Plano Plurianual 2020/2023 (instituído pela Lei n. 13.971, de 27 de dezembro de 2019), e em alinhamento à Instrução Normativa n. 24, de 18 de março de 2020, do Ministério da Economia, e o Planejamento Estratégico do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP).

⁶³ ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. **Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://www.prppg.ufpr.br/site/wp-content/uploads/2022/06/planejamento-estrategico-para-organizacoes-publicas-enap_compressed-2.pdf. Acesso em: 24 set. 2023.

Norteadado pela missão e pela visão de futuro, o Plano Estratégico levou em consideração a cadeia de valor do Planejamento Estratégico do Ministério da Justiça e Segurança Pública e buscou maximizar os resultados auferidos com a implantação das Políticas Públicas sob responsabilidade da Polícia Federal.

Essa visão, refletida nas diferentes atividades desenvolvidas pelo órgão como um todo, também passou a ser adotada pela Corregedoria-Geral da Polícia Federal, através da intensificação e difusão de ações estratégicas ligadas ao Planejamento Estratégico, Gestão de Processos, Gestão de Projetos e Gestão do Conhecimento, o que acabou por influenciar, sequencialmente, também atuações em âmbitos regionais nas diferentes unidades da Federação.

Com o escopo de aplicar a sustentabilidade também dentro da Polícia Federal, como integrante do setor público, a partir de decisões que priorizassem a manutenção de recursos finitos, com redução de custos e utilização de instrumentos das tecnologias, que permitissem otimizar sustentavelmente as técnicas e os procedimentos de Polícia Judiciária, bem como visando obter maiores índices de eficiência, eficácia e efetividade na Instituição Polícia Federal, foi desenvolvido, em âmbito regional, no estado de Goiás, pela Corregedoria Regional da Polícia Federal dessa unidade federativa, um Planejamento Estratégico contemplando rol de ações norteadas por diferentes temas, incluídos nas metas do ODS 16, como enfrentamento à corrupção, ao terrorismo, a práticas criminosas, especialmente aquelas que ferem os direitos humanos.

Nesse sentido, adotado como estudo de caso, o referido planejamento estratégico, implementado, no estado de Goiás, pelo período 2021/2022, resta apresentado como objeto da presente pesquisa, com a finalidade de aferir se o emprego da metodologia de Planejamento Estratégico na Polícia Federal potencializa a execução das diretrizes de política criminal e implementa ações de sustentabilidade na Instituição.

Subsidiado em princípios que sustentam as metas do ODS 16, e adotado como projeto formalmente instituído, mencionado planejamento traçou rol de ações como meio para se alcançar uma atuação institucional estratégica, efetiva, célere e transparente no cumprimento de sua missão constitucional.

Concebido e elaborado a partir da aferição realística de um notório aumento exponencial do número de notícias-crime registradas, referido planejamento surgiu como resposta à observância de que se tornava necessário o desenvolvimento de uma cultura de gestão estratégica regionalizada e implementada nas diferentes camadas de gestão da Instituição (objetivo estratégico definido no Plano Estratégico da Polícia Federal 2021/2023). Essa implementação foi reputada, inclusive, como condição para o alcance de celeridade e

efetividade no cumprimento da atividade de Polícia Judiciária. Sob esse enfoque, e tendo como objetivo estratégico fortalecer o enfrentamento à criminalidade, o tema racionalização passou a ser enfrentado, inclusive, por constituir-se como instrumento de alcance do pretendido desenvolvimento sustentável.

A realidade do volume de ocorrências criminais, atingindo índices superiores à capacidade de resposta do Estado, dentro de um prazo razoável, para prevenção e repressão da criminalidade, acabou por impor a adoção de medidas gerenciais no desempenho da atividade correcional, a qual, conforme previsão contida no art. 2º da Instrução Normativa n. 109/2016-DG/PF, é também a de:

[...] orientar e supervisionar o cumprimento das normas legais e regulamentares, fiscalizar a evolução dos indicadores de desempenho, divulgar boas práticas, identificar eventuais problemas e acompanhar resultados, considerando a produtividade, a qualidade, a celeridade e o saneamento das irregularidades verificadas nas investigações policiais.⁶⁴

Assim, visando efetivar uma ação estratégica – relacionada ao aperfeiçoamento dos procedimentos de Polícia Judiciária, e contemplando ações voltadas para o melhor tratamento de notícias crime e/ou capacitações relacionadas à temática de Polícia Judiciária – é que, no cumprimento de uma de suas principais atribuições, qual seja, análise de notícias-crime, se iniciou a elaboração e execução do Planejamento Estratégico COR/SR/PF/GO-2021. Definido como iniciativa institucional estratégica, e procurando alcançar o desenvolvimento sustentável, pela pretendida melhoria na qualidade do serviço de atividade de Polícia Judiciária prestado, o projeto foi implementado e segue sendo executado com constantes aprimoramentos.

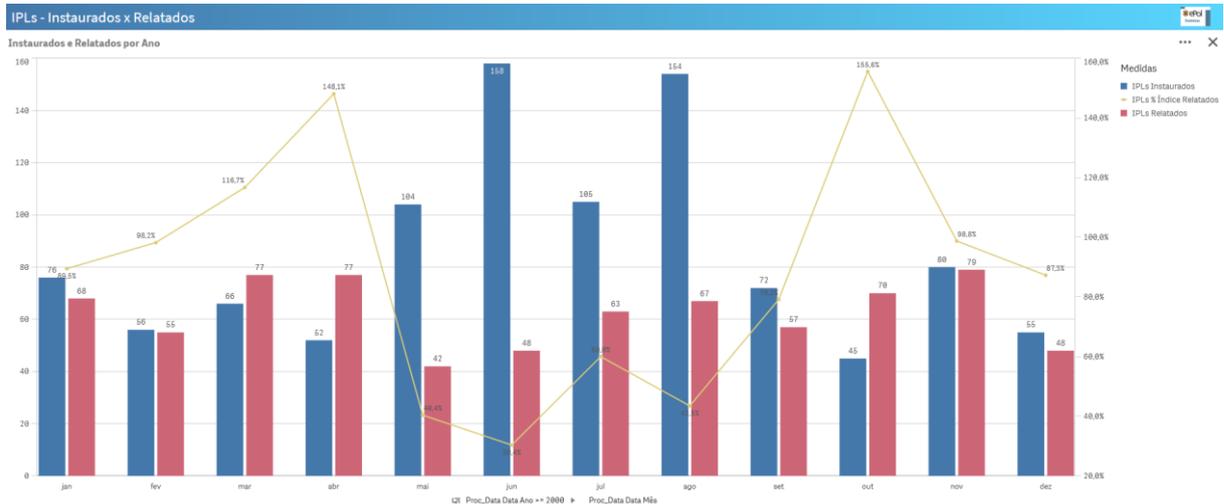
Inicialmente almejado como norteador para a adoção de ações que garantissem a melhoria dos indicadores de desempenho, através de repressão mais qualificada e comprovada por indicadores de produtividade (eficiência), qualidade (eficácia) e efetividade (impacto), o planejamento foi delineado, a princípio, com as seguintes frentes:

1. melhoria no percentual entre inquéritos instaurados e relatados, que, em 2020, se encontrava contabilizado em 64,4% (como demonstrado na base de dados de aferição

⁶⁴ BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa n. 109, de 29 de outubro de 2020**. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial. Brasília: Presidência da República, [2020f]. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-109-de-29-de-outubro-de-2020-285756030>. Acesso em: 28 set. 2023.

desse índice, *Business Intelligence* (BI) ou inteligência negocial),⁶⁵ ou seja, com 859 (oitocentos e cinquenta e nove) inquéritos instaurados e 553 (quinhentos e cinquenta e três) relatados;

Gráfico 1 – Inquéritos instaurados e relatados por ano- ano de 2020.



Fonte: Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

2. implementação de um tratamento diferenciado e previamente detalhado em um plano de ação, visando saneamento otimizado e prioritário de inquéritos policiais com mais de 5 (cinco) anos de instauração. Essa necessidade restou demonstrada pelos altos índices de inquéritos com mais de cinco anos de duração e que ainda permaneciam em andamento, mesmo ao lado da evidente natureza temporária do Inquérito Policial, cuja característica reforçou-se ainda mais com a entrada em vigor da nova Lei de Abuso de Autoridade (Lei n. 13.869/2019),⁶⁶ cujo art. 31, *caput*, passa a tipificar a conduta do agente público que estende injustificadamente a investigação, procrastinando-a em prejuízo do investigado ou fiscalizado), bem como diante da razoável duração da investigação e a premissa de que, após 4/5 anos da data dos fatos, torna-se improvável o estabelecimento da verdade real dos fatos;
3. gerenciamento e incentivo da melhoria substancial na qualidade e proatividade das investigações criminais, direcionando seu potencial aos fatos criminais mais

⁶⁵ Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

⁶⁶ BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 13.869, de 5 de setembro de 2019**. Dispõe sobre os crimes de abuso de autoridade; altera a Lei n° 7.960, de 21 de dezembro de 1989, a Lei n° 9.296, de 24 de julho de 1996, a Lei n° 8.069, de 13 de julho de 1990, e a Lei n° 8.906, de 4 de julho de 1994; e revoga a Lei n° 4.898, de 9 de dezembro de 1965, e dispositivos do Decreto-Lei n° 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal). Brasília: Presidência da República, [2019h]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113869.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

relevantes socialmente e com efetivas possibilidades de êxito, na esfera investigatória;

4. aprimoramento na análise de registros criminais recepcionados na Corregedoria, por ser este o setor definido como responsável pelo recebimento, análise e registro de notícias-crime, imposta com o escopo de promover a redução na instauração de inquéritos policiais decorrentes de registros sem aparente justa causa e viabilidade investigativa;
5. seleção de expedientes, através do Projeto *Business Intelligence* da Polícia Federal, de registros criminais que objetivamente atendiam os requisitos de admissibilidade para celebração do Acordo de Não Persecução Penal (ANPP) (os casos cuja hipótese criminal a ser investigada contemplassem previsão normativa de pena mínima não superior a quatro anos), cujo trâmite deveria ser a partir de investigações mais céleres, eficientes e desburocratizadas, nos termos do já norteado pelo Ministério Público Federal (MPF).⁶⁷

Partindo da premissa de que a gestão estratégica engloba, além do planejamento, também sua execução e monitoramento, novas e sucessivas alterações foram sendo realizadas paulatinamente, inclusive como resultado dos *feedbacks* repassados à Corregedoria, por diferentes policiais (mesmo não lotados na Corregedoria), e durante a implementação de rotinas de trabalho, dantes experienciados somente no âmbito da Corregedoria.

O mapeamento das atividades, diagnóstico de nichos com espaço para melhorias e, principalmente, a constante troca de informações entre os policiais lotados em referida Superintendência Regional da Polícia Federal em Goiás propiciou identificar oportunidades de aprimoramento, inclusive com a transformação de informações e dados antes individualmente aplicados em conhecimento e ações coletivamente implementadas.

Dessa feita, inicialmente concebido para garantir o alinhamento da atuação à visão e missão institucional da Polícia Federal, o referido Planejamento Estratégico acabou por possibilitar, inclusive, maior capacidade dimensional para examinar os dados existentes, com a definição de padrões e tendências nos registros criminais apresentados com mais frequência e, assim, identificação de *insights* valiosos. Esses *insights* puderam ser aplicados não somente no

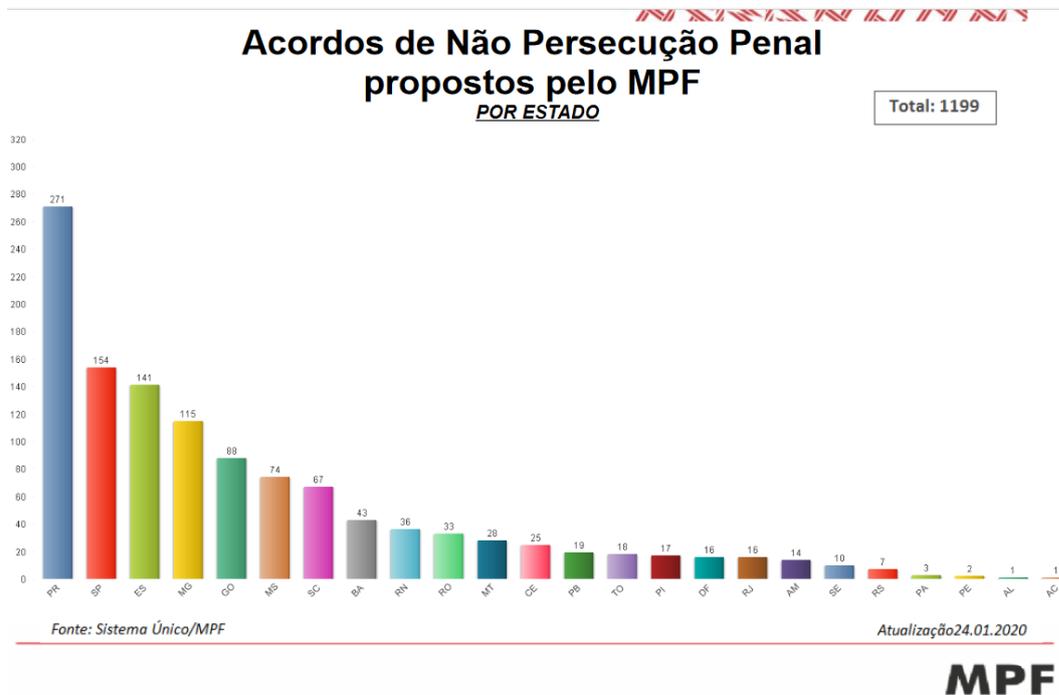
⁶⁷ MPF – Ministério Público Federal. 2ª Câmara de Coordenação e Revisão Criminal. **Acordos de Não Persecução Penal:** “investigações mais céleres, eficientes e desburocratizadas”. Disponível em: https://www.mpf.mp.br/atuacao-tematica/ccr2/publicacoes/apresentacoes/apresentacao-sobre-acordos-de-nao-persecucao-penal-anpp-e-30-012020_.pdf. Acesso em: 24 set. 2023.

âmbito da Corregedoria, mas sobretudo pelas demais autoridades policiais lotadas nas diferentes unidades da Polícia Federal no estado de Goiás (o valor gerado pela atuação coordenada com a implementação desse Planejamento Estratégico COR/SR/PF/GO 2021 está mais bem detalhado no tópico Resultados – 4.2.3).

E assim, à medida que estava sendo executado, referido Planejamento Estratégico era periodicamente revisado e submetido a alterações necessárias para também contemplar nova ação propulsora de reorientação do esforço investigativo. Essa ação tinha como escopo priorizar o enfrentamento ao crime organizado, às associações criminosas e aos delitos de maior potencial ofensivo, previamente delineados em um plano de trabalho ANPP, cujo objeto visava a simplificação da instrução de inquéritos relacionados a tipos penais que autorizassem a aplicação desse instrumento jurídico extrapenal, previsto no artigo 28-A, do Código de Processo Penal.⁶⁸

Essa necessidade decorre da verificação de que, conforme dados da 2ª Câmara de Coordenação e Revisão do MPF, constava a checagem de que, na data de 24 de janeiro de 2020, de um total de 1.199 acordos de não persecução penal propostos pelo MPF, somente 88 haviam sido realizados no estado de Goiás.

Gráfico 2 – Acordos de não persecução penal propostos pelo MPF por estado



Fonte: Gráfico extraído de publicação do MPF.⁶⁹

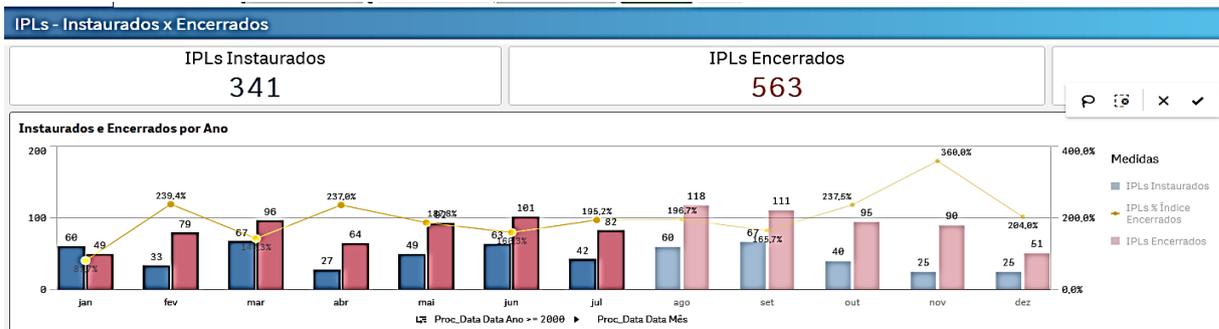
⁶⁸ BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 3.689, de 3 de outubro de 1941**. Código de Processo Penal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del3689.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

⁶⁹ MPF – Ministério Público Federal. 2ª Câmara de Coordenação e Revisão Criminal. **Acordos de Não Persecução Penal**: “investigações mais céleres, eficientes e desburocratizadas”. Disponível em:

Nesse sentido, a implementação do referido projeto, com análise permanente da efetividade dos resultados alcançados, se tornou imprescindível para saber se as estratégias definidas estavam sendo aplicadas de forma adequada e se os resultados obtidos estavam conforme o que fora planejado e/ou mesmo para aferição sobre quais seriam as ações corretivas necessárias. Desse modo, periodicamente, como parte integrante do projeto, era realizada aferição de desempenho, como a seguir colacionado, tão somente de forma exemplificativa e referente aos 6 (seis) primeiros meses de aplicabilidade do Planejamento.

A partir de então foi possível verificar que, enquanto 341 (trezentos e quarenta e um) inquéritos eram instaurados, também haviam sido encerrados 563 (quinhentos e sessenta e três) investigações. Isso sem contabilizar aqueles que, inclusive, sequer haviam sido instaurados, ou seja, haviam sido tão somente registrados como notícia-crime prévia e sob a égide de verificação da viabilidade investigativa, com prazos reduzidos e normativamente previstos. Absolutamente todos os casos foram devidamente reportados ao titular da ação penal, o Ministério Público (estadual ou federal, conforme respectivas atribuições).

Gráfico 3 – IPLs instaurados *versus* encerrados- período janeiro a julho 2021



Fonte: Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

Assim, uma importante ocorrência, digna de registro, diz respeito ao fato de que, durante a execução do que fora planejado em âmbito regional, aqui definido como estudo de caso, inclusive foram alterados alguns normativos relacionados às métricas que passariam a ser consideradas para aferição dos índices de produtividade, descrita na Portaria n. 370-Coger/PF, de 22 de março de 2021.⁷⁰

https://www.mpf.mp.br/atuacao-tematica/ccr2/publicacoes/apresentacoes/apresentacao-sobre-acordos-de-nao-persecucao-penal-anpp-e-30-012020_.pdf. Acesso em: 24 set. 2023.

⁷⁰ Portaria n. 370-Coger/PF, de 22 de março de 2021, sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

Isso implica dizer que, com a mudança dos indicadores de desempenho dos processos-chave de Polícia Judiciária para o período de 01/03/2021 até 31/12/2022, o índice de produtividade passou a ser aferido conforme “relação entre inquéritos instaurados e inquéritos encerrados”, e não mais “inquéritos instaurados e inquéritos relatados”, motivo pelo qual nova medição teve de ser realizada, com demonstração dos resultados abaixo colacionados:

Tabela 2 – Relação entre inquéritos instaurados e inquéritos relatados- ano 2021/GOIÁS

IPLs - Instaurados x Relatados				
IPLs Instaurados	IPLs Relatados	ePol Instaurados	ePol Relatados	IPLs % Índice Relatados
843	1.484	54,8% <small>45,2% Sisart</small>	100,0% <small>98,8% Sisart</small>	176,0%

Fonte: Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

Tabela 3 – Relação entre inquéritos instaurados e inquéritos encerrados- ano 2021/GOIÁS

IPLs - Instaurados x Encerrados		
IPLs Instaurados	IPLs Encerrados	IPLs - Saldo
843	1.398	-555

Fonte: Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

Nesse contexto, qual é a inovação digna de registro? Além do reconhecimento institucional de que todas as unidades deveriam zelar pela qualidade, presteza e eficiência na condução e produção dos atos de Polícia Judiciária, conforme previsão contida no art. 1º da Portaria n. 370- COGER/PF, de 22 de março de 2021, também houve a alternância de métricas que passariam a ser utilizadas para aferição da produtividade (o que será mais bem detalhado no tópico 3.2.3).

Essas alterações, em síntese, não mudaram o escopo da pesquisa, posto que, por outro lado, e sem a pretensão de adiantar os resultados alcançados (descritos em tópico subsequente), restou demonstrado, na observância dessas aferições periódicas, que, com atingimento da medida de quase 200% no índice de inquéritos relatados na Superintendência Regional da Polícia Federal em Goiás (representados na finalização de 806 inquéritos até 15/09/2021), marcava-se um recorde histórico desde o ano de 2000, quando iniciada a base de dados de aferição desse índice.

Esses dados, por si só, justificaram o prosseguimento da execução de ações descritas no planejamento estratégico, o qual, acima de tudo, havia sido concebido com o firme propósito de ser instrumento de alcance e atingimento de um dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável, por parte da Polícia Federal, qual seja, o Objetivo 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes.

Além disso, outro resultado parcial demonstrava a finalização de mais de 50% dos expedientes de notícias-crime e registros de fato aportados na Superintendência da Polícia Federal em Goiás. Esse dado representava a categorização da unidade como uma das que tinham maior índice de eficiência na avaliação preliminar, além da evidência de que o esforço investigativo de fato estava podendo ser redirecionado para investigações de maior vulto, já que deixou de ser realizada a instauração de cerca de 540 inquéritos policiais, até 15/09/2021, motivados pela verificação de que tratavam-se de notícias-crime sem aparente justa causa e viabilidade investigativa, com destino à promoção de arquivamento pelo Ministério Público.

Ainda com a finalidade de evidenciar, de forma objetiva, a premissa ora reportada, juntamos, aqui, tela do *Bussiness Intelligence*, que comprova percentual evolutivo de registros criminais instaurados e finalizados sem necessária instauração de inquérito.

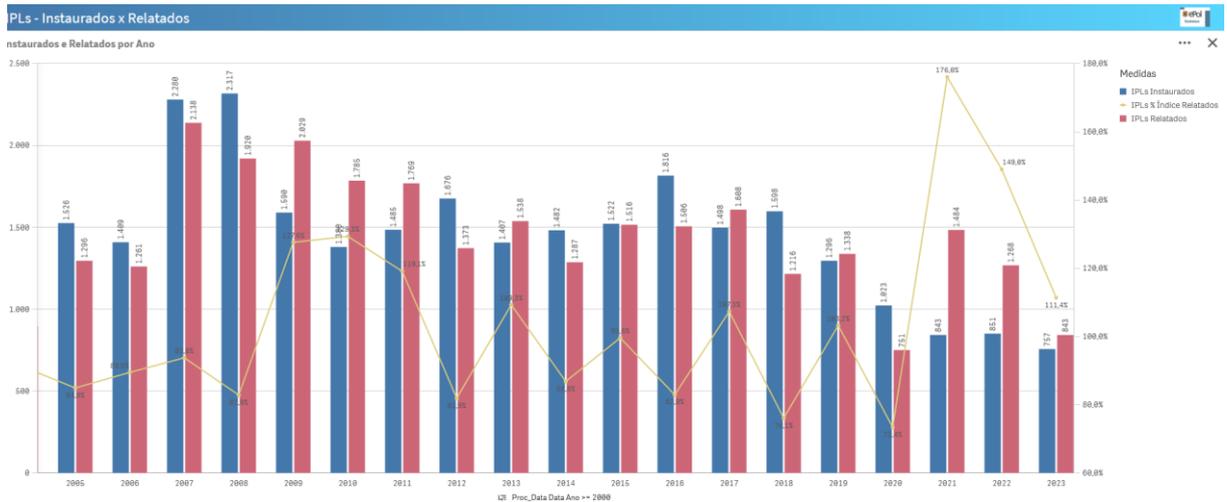
Gráfico 4 – Tela do Bussiness Intelligence: Instaurados x Encerrados por ano/GOIÁS



Fonte: Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

Por outro lado, também trazemos a evolução do percentual referente à quantidade de inquéritos relatados para os mesmos períodos, tornando possível verificar que a racionalização persecutória de fato estava resultando em uma concreta melhoria da produtividade:

Gráfico 5 – Tela do Bussiness Intelligence: Instaurados x Relatados por ano/GOIÁS



Fonte: Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

Por último, também com a mesma proposta, mostramos, ainda, quadro evolutivo de resultados demonstrados nos anos que marcaram o início dos trabalhos e a data atual, descritos e aferíveis através do acesso ao endereço eletrônico https://bi.pf.gov.br/sense/app/9268434e-e065-4195-9631-ff02b899dbf7?qlikTicket=2kd1WJn_4_2LYifr, disponível, porém, apenas para policiais federais.

Tabela 4 – Quadro evolutivo de resultados demonstrados nos anos que marcaram o início dos trabalhos e a data atual – 2020

Data	Unidade UF	Lotação Sigla	Especializada na PF		
02/01/2020-31/12/2020					
RDF Finalizados	NC Finalizados	NCV Finalizados	RE Finalizados	TC Finalizados	
219	1.119	176	144	5	
RDF em Andamento	NC em Andamento	IPLs em Andamento	RE em Andamento	NCV em Andamento	TC em Andamento
17	35	828	94	69	2
IPLs Instaurados		IPLs Relatados	Índice de Relatados		
859		553	64,38%		

Fonte: Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

Tabela 5 – Quadro evolutivo de resultados demonstrados nos anos que marcaram o início dos trabalhos e ano de 2021

Data	Unidade UF	Lotação Sigla	Especializada na PF		
04/01/2021-31/12/2021					
RDF Finalizados	NC Finalizados	NCV Finalizados	RE Finalizados	TC Finalizados	
198	691	340	69	3	
RDF em Andamento	NC em Andamento	IPLs em Andamento	RE em Andamento	NCV em Andamento	TC em Andamento
17	35	828	94	69	2
IPLs Instaurados		IPLs Relatados	Índice de Relatados		
558		1.137	203,76%		

Fonte: Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

Tabela 6 – Quadro evolutivo de resultados demonstrados nos anos que marcaram o início dos trabalhos e ano de 2022

Visão Geral							
Data	Unidade UF	Lotação Sigla		Especializada na PF			
03/01/2022-30/12/2022		RDF Finalizados	NC Finalizados	NCV Finalizados	RE Finalizados	TC Finalizados	
		237	764	362	70	4	
		RDF em Andamento	NC em Andamento	IPLs em Andamento	RE em Andamento	NCV em Andamento	TC em Andamento
		17	35	828	94	69	2
*Consideração a data de instauração >= 2000		IPLs Instaurados		IPLs Relatados	Índice de Relatados		
		571		976	170,93%		

Fonte: Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

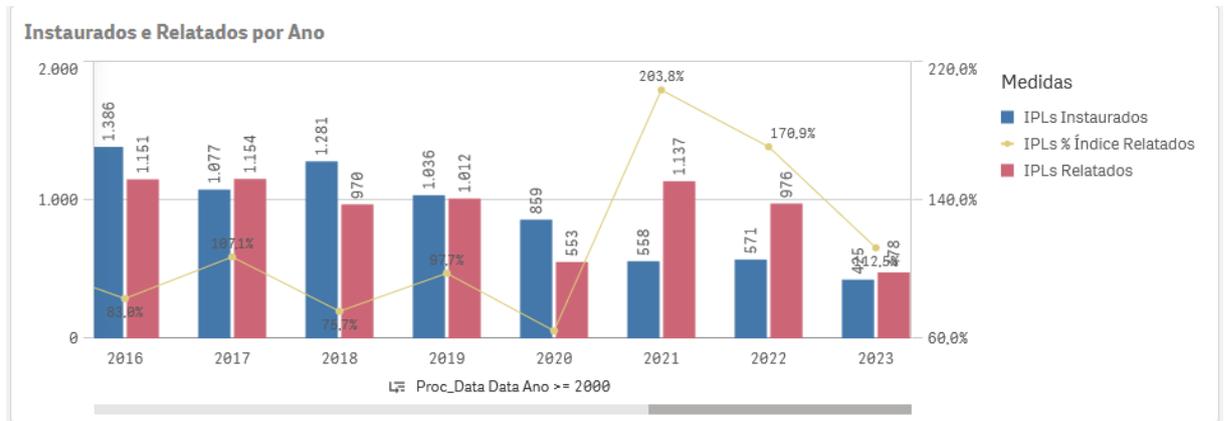
Tabela 7 – Quadro evolutivo de resultados demonstrados nos anos que marcaram o início dos trabalhos e ano de 2023

Visão Geral							
Data	Unidade UF	Lotação Sigla		Especializada na PF			
02/01/2023-28/08/2023		RDF Finalizados	NC Finalizados	NCV Finalizados	RE Finalizados	TC Finalizados	
		231	355	147	37	4	
		RDF em Andamento	NC em Andamento	IPLs em Andamento	RE em Andamento	NCV em Andamento	TC em Andamento
		17	35	828	94	69	2
*Consideração a data de instauração >= 2000		IPLs Instaurados		IPLs Relatados	Índice de Relatados		
		425		478	112,47%		

Fonte: Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

Ou ainda, sob outra vertente, a partir do gráfico gerado por referido sistema, conforme endereço eletrônico <https://bi.pf.gov.br/sense/app/9268434e-e065-4195-9631-ff02b899dbf7/sheet/7a58b73e-0516-47a6-a5f5-f2c71f9fb5b0/state/analysis>, disponível, também, apenas para policiais federais.

Gráfico 6 – Instaurados e relatados por ano GOIÁS



Fonte: Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

Essas tabelas e gráficos foram inseridas com a pretensão de demonstrar os resultados alcançados durante a execução do planejamento que fora concebido com a perspectiva de tornar

a Instituição Polícia Federal mais eficaz, a partir da concentração de esforços no que efetivamente tivesse viabilidade investigativa e com previsão de procedimentos diferenciados e abreviados para hipóteses criminais que se enquadrassem como pequeno ou médio potencial ofensivo. O planejamento estratégico descrito como estudo de caso acabou por incorporar alguns dos objetivos de desenvolvimento sustentável, além de resultar em verificado impacto na qualidade dos serviços realizados (resolutividade das investigações).

Assim, concluímos este tópico reforçando a premissa iniciada com a pesquisa, no sentido de verificar se o referido planejamento (definido como estudo de caso), caracterizado pela adoção de inovações e práticas (a partir de um modelo de gestão gerencial), pode, de fato, ser descrito como instrumento de internalização dos objetivos de desenvolvimento sustentável nas instituições públicas.

Para isso, todavia, prossigamos com a abordagem do conteúdo proposto na Seção seguinte, a fim de entender como podem ser submetidos à aferição os resultados descritos e quais são os efeitos da gestão estratégica na promoção de desenvolvimento sustentável pela Instituição.

3.2 Indicadores

De acordo com Kaplan e Norton, “medir é importante. O que não se mede não é gerenciado”.⁷¹ Nesse sentido, o conceito de indicadores encontra-se diretamente relacionado ao atingimento de efetividade, eficiência e eficácia da gestão pública, a qual necessita ser gerenciável e transparente, motivo pelo qual torna-se imprescindível a utilização das ferramentas de medição e avaliação de seu desempenho, ou seja, os denominados indicadores.

3.2.1 Indicadores dos objetivos de desenvolvimento sustentável

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ),⁷² um sistema de medição de desempenho organizacional é “o conjunto de indicadores estruturados, apoiados por práticas, métodos e ferramentas visando à coleta, descrição e representação de dados voltados para a geração de informações de desempenho”. Sob essa premissa, a abordagem do presente subtítulo

⁷¹ KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 21.

⁷² FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Sistema de Indicadores**. Disponível em: https://fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_3_sistema_de_indicadores_fnq.pdf. Acesso em: 24 set. 2023.

se mostra necessária, a fim de abordar quais informações quantitativas ou qualitativas poderiam expressar real comprometimento da Instituição com o que se definiu como objetivo de desenvolvimento sustentável.

Novas necessidades são apresentadas com o decurso do tempo e, conseqüentemente, novas diretrizes são definidas, além da exigência de alinhamentos e mudanças de paradigmas. Diante disso, tanto a gestão pública como o meio acadêmico estão sendo instados a focar sua atenção no que se denomina desenvolvimento sustentável. Nesse escopo, debates e reflexões passaram a ser realizados, periodicamente, ao longo dos anos, por diferentes entes públicos, a fim de construir um novo modelo de gestão pública, atenta às diversas dimensões da sustentabilidade. Concomitantemente, múltiplos esforços passaram a ser adotados e classificados como boas práticas de sustentabilidade na gestão pública.

Nesse contexto, surgem os indicadores, classificados como ferramenta de monitoramento da política de sustentabilidade. Como orientadores e diretrizes, passíveis de serem aferidos por dados, eles se apresentam sistematizados no formato de metas, delineados para cada um dos objetivos de desenvolvimento sustentável fixados na Agenda 2030.

Descritos como desafios globais, os objetivos de desenvolvimento sustentável se apresentam acompanhados da emergente necessidade no reforço de padronizações e inovações, mas por que precisamos de padronização? Porque funcionam como marcos e medidas. As métricas surgem com a capacidade de gerenciar, de reproduzir, promover a interoperabilidade, simplificar os processos, consolidar e trazer disseminação e aprendizado. Assim, a normalização acaba por fortalecer o sistema de padrões, utilizados para descrever a melhor forma de produzir e executar serviços e processos. Essas normas passam a ser fixadas a partir da síntese de conhecimento de especialistas em temas específicos.

Para afunilar, portanto, a discussão, passemos à detida análise do ODS 16, descrito como Paz, Justiça e Instituições Fortes. Discriminado no formato de metas, esse objetivo de desenvolvimento sustentável possui indicadores múltiplos e respectivos para cada uma das metas definidas como integrantes de sua definição, descrita como promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionando o acesso à justiça para todos e construindo instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

Nesse contexto, partindo do pressuposto de que fatores ambientais, sociais e de governança podem gerar riscos para a Instituição, impactando tanto aspectos operacionais quanto financeiros, surgem parâmetros de desenvolvimento sustentável sujeitos à aferição e constituindo a definição da eficácia das Instituições. Dentro do que se denomina eficácia, alguns parâmetros surgem como guia, orientação e conceitos ligados a sistemas de gestão. O objetivo

de definir conceitos, critérios e modelos de avaliação se mostra necessário até mesmo para entender o estágio em que a instituição se encontra, a respeito de temas essenciais ao ODS 16.

O setor público tem a função de indutor da sociedade. Daí a peculiar importância de se implementar os objetivos de desenvolvimento sustentável na Administração Pública, como forma de efetiva demonstração de comprometimento com a Agenda 2030 e promoção de desenvolvimento sustentável. Nessa perspectiva, a agenda sustentável acaba se revelando uma jornada evolutiva e contínua, pois somente a partir do diagnóstico do *status* de maturidade da instituição é que se torna possível traçar um planejamento para alcançar melhorias que, após implementadas, tornam-se modelos de gestão aptos a gerar medidas e indicadores (pois o que não se mede, não é passível de gerenciamento). O próximo passo, então, é a produção de relatórios de produtividade.

Em uma constatação que complementa esse argumento da necessidade de definir indicadores e de efetivar a padronização de metodologia a ser aplicada para análise e medição das ações e iniciativas adotadas, passemos ao próximo tópico, direcionado a aplicabilidade e os formatos adotados para a definição de quais são os indicadores atualmente utilizados na Polícia Federal.

3.2.2 Indicadores estratégicos na Polícia Federal

Diretamente ligado ao conceito de efetividade está a temática a ser tratada neste tópico, definida com o propósito de dar a conhecer os indicadores estratégicos utilizados na Polícia Federal para aferição de resultados.

Corroborando a percepção de ser esta uma inarredável tendência de adoção também pelos demais integrantes da Administração Pública, observamos que, conforme entendimento atual do Tribunal de Contas da União, a efetividade diz respeito aos efeitos das metas alcançadas, ou seja, os resultados, ou objetivos maiores, cuja busca motivou a ação ou o procedimento da Administração.⁷³

Denota-se, assim, que a aferição de resultados é uma característica do sistema de gestão estratégica. Esses resultados são mensurados por critérios e métricas previamente calculados e

⁷³ FERRADAES, Augusto Gonçalves. Uma síntese da importância dos indicadores para a avaliação da gestão pública. **Coletânea de Pós-Graduação**, Brasília, v. 2, n. 1, 2019. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F72289E55017231E2A0AF46F9>. Acesso em: 28 set. 2023.

descritos como indicadores, dentre eles reputa-se, inclusive, como de destacada importância, em razão do objeto de estudo proposto, os classificados como indicadores de efetividade.

Utilizados como referência e parâmetro norteador para identificação das oportunidades de melhoria, os indicadores são traçados levando-se em consideração o que fora previamente definido como missão, valor, objetivos estratégicos, metas e projetos estratégicos. Esse motivo, inclusive, fundamentou a elaboração de normativos como:

1. Resolução CGE n. 8, de 10 de dezembro de 2019, que aprova e detalha conteúdo de indicadores, metas e projetos estratégicos do Planejamento Estratégico 2020-2023, do Ministério da Justiça e Segurança Pública;⁷⁴
2. Resolução CGE n. 9, de 10 de março de 2020,⁷⁵ e Resolução CGE n. 10, de 25 de agosto de 2020,⁷⁶ que alteraram os indicadores e metas do MJSP.
3. Resolução CGE n. 11, de 30 de setembro de 2020, que altera cadeia de valor do MJSP.⁷⁷

Dessa feita, neste tópico, buscamos traçar, ainda que em linhas gerais, quais são os indicadores reputados como estratégicos na Polícia Federal. Isso porque a base teórica sobre a qual repousa a presente pesquisa diz respeito ao trabalho realizado e mensurado de forma quantitativa em relação à medição aferida a partir de um dos índices estratégicos, denominado índice de polícia judiciária.

É interessante, neste ponto, apontar que cada um dos índices de produtividade aqui descritos foi elaborado a partir das metas, objetivos estratégicos e planos estratégicos apresentados por cada uma das Diretorias que integravam o quadro de gestão da Polícia Federal na ocasião de elaboração destes, pois importa considerar que, recentemente, com a troca de

⁷⁴ BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria-Executiva. **Resolução CGE n. 8, de 10 de dezembro de 2019**. Brasília: MJSP, 2019g. Disponível em: https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/cge/resolucoes/2019/resolucao-cge-no-8-de-10-de-dezembro-de-2019_v1.pdf/view. Acesso em: 24 set. 2023.

⁷⁵ BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Comitê de Governança Estratégica. **Resolução CGE n. 9, de 10 de março de 2020**. Brasília: MJSP, 2020c. Disponível em: <http://dspace.mj.gov.br/handle/1/1829>. Acesso em: 24 set. 2023.

⁷⁶ BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria-Executiva. **Resolução CGE n. 10, de 25 de agosto de 2020**. Brasília: MJSP, 2020d. Disponível em: https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/cge/resolucoes/2020/resolucao-cge-no-10-de-25-de-agosto-de-2020_v1.pdf/view. Acesso em: 24 set. 2023.

⁷⁷ BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria-Executiva. **Resolução CGE n. 11, de 30 de setembro de 2020**. Brasília: MJSP, 2020e. Disponível em: https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/cge/resolucoes/2020/resolucao-cge-no-11-de-30-de-setembro-de-2020_v1.pdf/view. Acesso em: 24 set. 2023.

governo ocorrida em 2023, também foram alterados os quadros de gestão da Instituição, antes composta por 8 (oito) diretorias e, agora, integrada pelo total de 13 (treze) diretorias.

Ademais, outro destaque pontuado diz respeito ao fato de que, inclusive, referidos índices e métricas encontram-se, atualmente, submetidos a processo de revisão, conforme será mais bem detalhado na seção intitulado Considerações Finais, justificados pelo processo de implementação de uma transformação organizacional na instituição que completará, em março de 2024, 80 (oitenta) anos de idade.

Retornando à proposta desta Seção, restrita à resumida descrição dos indicadores, temos como primeiro indicador, originário da atividade de polícia administrativa na Polícia Federal, o denominado índice de polícia administrativa (IPA). Calculado a partir da razão existente entre o percentual de produção de polícia administrativa e o percentual de recursos humanos nas unidades da Federação (considerando o efetivo nacional), foi concebido como responsável por indicar qual unidade teria produzido mais, com menos recursos humanos. Desse modo, teve sua elaboração dada pela composição dos seguintes índices e suas respectivas métricas, assim descritas:

1. indicador de qualidade de segurança privada (responsável por demonstrar em que medida as metas de segurança privada estão sendo atingidas);
2. indicador de qualidade de armas e produtos químicos (utilizado para demonstrar em que medida as metas de controle de armas e produtos químicos estão sendo atingidas);
3. indicador de qualidade de imigração (responsável por demonstrar em que medida as metas de imigração estão sendo atingidas).

O segundo indicador estratégico, diretamente vinculado à atividade de Polícia Judiciária, foi denominado como índice de produtividade operacional (IPO). Calculado a partir da mensuração do resultado de atividades descritas como essenciais, encontra-se diretamente relacionado às metas, aos objetivos, planos e projetos estratégicos da Diretoria de Combate ao Crime Organizado (Dicor), tendo sido elaborado pela composição dos seguintes índices e de suas respectivas métricas, assim descritas:

1. índice de mandados de busca;
2. índice de operações especiais;
3. índice de operações comuns;

4. índice de flagrantes de iniciativa interna;
5. índice de prisões cautelares;
6. índice de valores apreendidos; e
7. índice de descapitalização dos criminosos.

O terceiro indicador estratégico, vinculado às atividades realizadas pela Corregedoria-Geral da Polícia Federal (Coger), foi denominado índice de polícia judiciária (IPJ). Calculado a partir da mensuração do resultado diretamente vinculado à atividade-fim da Polícia Federal, diz respeito à resolutividade das investigações, sendo, por esse motivo, o destacado na presente pesquisa, a partir do estudo de caso proposto, mediante análise da aplicabilidade e como objeto de estudo, que será mais bem detalhado na próxima seção. Foi elaborado pela composição dos seguintes indicadores e de suas respectivas métricas, assim descritas:

1. indicador de produtividade de inquérito policial;
2. indicador de análise de registros de fato;
3. indicador de alertas de correição;
4. indicador de solução de investigações; e
5. indicador de procedimentos administrativos encerrados.

O quarto indicador estratégico, vinculado às atividades da Diretoria Técnico-Científica (Ditec), foi denominado índice de criminalística (ICRIM). Calculado a partir da mensuração de resultados no âmbito dos exames periciais, foi classificado como indicador responsável pela aferição da eficiência no saneamento de pendências e realização de perícias criminais. Consta como sendo passível de aferição a partir da relação entre a quantidade de requisições com pendência por mais de dois anos e o total das requisições.

O quinto indicador estratégico, vinculado à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), foi instituído para aferir a produtividade relacionada aos seguintes indicadores:

1. indicador de capacitação de servidores;
2. indicador de carga horária por servidor; e
3. indicador de capacitação de público externo (reputado como estratégico para o Ministério da Justiça).

O sexto indicador estratégico, vinculado à Diretoria de Logística (DLOG), diz respeito à aferição do índice que considera o prazo médio dos pregões eletrônicos (diferença entre a data de publicação e a data de adjudicação da licitação), além do percentual de orçamento executado pela Sede e Superintendência Regional da Polícia Federal (percentual do orçamento executado pelas UG em relação ao total disponibilizado).

O sétimo indicador estratégico, vinculado à Diretoria Técnica e Informática (DTI), foi previsto considerando os seguintes indicadores:

1. satisfação do usuário interno;
2. indicador de desenvolvimento de *software*;
3. satisfação do cidadão;
4. indicador de dados abertos;
5. indicador de qualidade de segurança;
6. indicador de disponibilidade; e
7. indicador de conformidade de infraestrutura.

Assim, e após explanação das modalidades de indicadores e métricas existentes na Instituição Polícia Federal, realizadas neste tópico, cumpre reforçar que tão somente um dos índices de produtividade, o índice de polícia judiciária (IPJ), foi selecionado para objeto de estudo, pois diretamente ligado às atividades realizadas pela Corregedoria Regional como métrica de aferição sob a metodologia quantitativa e a partir da análise de caso descrita na Seção 4. Por esse motivo, prosseguimos, no tópico subsequente, com o escopo de melhor delinear a forma de cálculo, bem como detalhar as atividades mensuradas no que resta definido como índice de polícia judiciária.

3.2.3 IPJ – índice de polícia judiciária

Como parte integrante da Segurança Pública, a Polícia Federal tem como dever implementar políticas para a manutenção da ordem pública, a garantia da incolumidade das pessoas, a preservação do patrimônio e o enfrentamento à criminalidade em todas as suas formas, em especial a que se constitui por meio de organizações criminosas.

Nesse contexto, importa verificarmos que a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas pretendeu apresentar um plano de ação cujo alvo é promover, para além de ações

comunicativas, também ações formativas, inserção das pautas na agenda política do País e, sobretudo, projetos estratégicos.

Assim, diretamente vinculado ao objetivo estratégico de fortalecer o enfrentamento à criminalidade, descrito no mapa estratégico da Polícia Federal,⁷⁸ o índice de polícia judiciária constitui-se como um dos indicadores de desempenho definidos pela Polícia Federal em seu Plano Estratégico.

Classificado como um dos índices de desempenho,⁷⁹ define-se como uma das métricas que proporcionam informações sobre o desempenho de processos, programas ou políticas, com vistas ao controle, à comunicação e à melhoria dos resultados obtidos pelas unidades da Polícia Federal em seus diferentes níveis.

Utilizado como forma de permitir e incentivar contínuo aprimoramento dos serviços prestados pela Polícia Federal, e referenciado por legislação institucional, o índice de polícia judiciária é definido como indutor de geração de valor para a Instituição, porque vinculado à atividade-fim da organização. Diretamente vinculado ao fortalecimento da coleta de dados, simboliza evidente concretude ao que se define no ODS 16 como instituição eficaz.

Intimamente vinculado ao prazo de resposta da Instituição, e com visão sistêmica, o índice de polícia judiciária, responsável por avaliar o desempenho das atividades de Polícia Judiciária, foi definido como viabilizador de eficácia. Utilizado como instrumento de mensuração do progresso das atividades da Instituição, apresenta-se composto pelos seguintes indicadores:

- a) indicador de produtividade de inquérito policial (IPL): relação entre a quantidade de inquéritos policiais instaurados e finalizados;
- b) indicador de análise de registro de fato (RDF): relação entre a quantidade de registros de fato registrados e finalizados;
- c) indicador de solução de investigações: relação entre a quantidade de inquéritos policiais (IPL), relatados com indicação de autoria, somados aos inquéritos policiais (IPL) relatados sem constatação de crime e o total de inquéritos policiais (IPL) relatados.

⁷⁸ BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Resolução CGPF/PF n. 6, de 10 de outubro de 2022**. Aprova o Mapa Estratégico da Polícia Federal 2022/2023 e o Plano Estratégico da Polícia Federal para o período de 2022 a 2023. Brasília: MJSP, 2022. Disponível em: https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/plano-estrategico/resolucao_cgpf_n__06.pdf. Acesso em: 24 set. 2023.

⁷⁹ POLÍCIA FEDERAL. **Plano estratégico**. 17 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/plano-estrategico>. Acesso em: 24 set. 2023.

Já implementado, e com periodicidade de aferição mensal, referidos indicadores são diretamente ligados ao gerenciamento e coordenação da Corregedoria-Geral da Polícia Federal (Coger), por dizer respeito às atividades diretamente por ela desempenhadas, embora com permissão de consulta e aferição realizada por qualquer policial federal, a partir da coleta de dados capturados do Sistema de Inquérito Policial Eletrônico da Polícia Federal, o EPOL (Instrução Técnica n. 001 COGER/PF, de 12 de junho de 2019).⁸⁰

Aqui cabe um parêntese, a fim de esclarecer que o sistema denominado “EPOL” é o sistema de polícia judiciária da Polícia Federal, que se destina tanto ao controle dos procedimentos policiais quanto à gestão e geração de documentos e tarefas policiais. Com a disponibilização do inquérito policial por meio eletrônico, fica acessível a qualquer tempo e em qualquer lugar.

Outro esclarecimento relevante, ainda que breve, diz respeito à explicação acerca da forma de consulta dos dados para aferição das métricas (o que será mais bem detalhado nos tópicos seguintes). Essa consulta é realizada por meio de um painel denominado “BI estatísticas”, acessível somente a policiais federais, a partir do endereço eletrônico <https://bi.pf.gov.br/hub/>, que torna possível obter acesso ao número de notícias-crime registradas, decorrentes da instauração de inquéritos policiais, quantitativo de notícias-crime, quantitativo de notícias-crime em verificação, quantitativo de registros de fato cadastrados, bem como resultado da análise e do tratamento, feitos pelas respectivas unidades. Ademais, traz informações sobre quantitativo de arquivamento/encerramento sem a necessidade de instauração de inquérito policial.

Nesse sentido, cada gestor regional (Corregedor Regional, definido por estado da Federação) pode aferir, em relação a todas as unidades da Polícia Federal do País, a dimensão dos trabalhos realizados e os esforços empreendidos para evitar a instauração desnecessária de inquéritos policiais e o consequente redirecionamento do esforço investigativo para todas as áreas de investigação da Polícia Federal.

Sem pretensão de delongar ainda mais a explanação desta Seção, mais informações sobre os normativos que regem a temática, bem como formas de acesso e explicações da metodologia, serão ainda pormenorizadas nos tópicos seguintes.

Ao final, e por estar diretamente vinculado à pergunta da pesquisa, sobre a indagação acerca de ser o estudo de caso um instrumento suficiente para alcançar o Objetivo de

⁸⁰ Esse sistema é de acesso restrito apenas a policiais federais e, portanto, não é possível disponibilizar o *link* de acesso.

Desenvolvimento Sustentável 16 na Polícia Federal, cumpre ainda fazer menção que, conforme observar-se-á no tópico intitulado Considerações Finais, todas essas métricas e indicadores encontram-se atualmente (2023) sujeitos a propostas de revisão e remodelação.

Não iremos, nesta pesquisa, nos aprofundar na temática, por fugir do recorte temporal do objeto de estudo analisado, porém, esse dado reforça a observação de que, de fato, a efetividade da Instituição encontra-se diretamente vinculada à necessidade da implementação da gestão estratégica, inclusive no que diz respeito à gestão das investigações policiais, que passam a priorizar a adoção de medidas que atendam, simultaneamente, ao critério de qualidade da prova, autonomia investigativa e responsabilidade.

4 POLÍCIA FEDERAL EM GOIÁS 2021/2022

4.1 Percurso metodológico

Para realizar a pesquisa proposta, optou-se por utilizar a análise de um estudo de caso, descrito como planejamento regionalizado, a partir do qual adotou-se, como método de estudo, a aferição quantitativa dos resultados, aferíveis em uma base de dados acessível à subscritora, que, apesar de atualmente encontrar-se ocupando a função de Superintendente Regional da Polícia Federal em Goiás, iniciou a pesquisa enquanto ocupante da função de Corregedora Regional da Polícia Federal em Goiás. Essa função, conforme será mais bem explanado no tópico 4.1.2, se responsabiliza pela implementação do objetivo institucional de fortalecimento da cultura de gestão estratégica, previsto no Planejamento Estratégico da Polícia Federal.

Assim, o estudo de caso foi implementado, inicialmente, para avaliar a execução das atividades, identificar acertos e falhas, validar ou rever processos utilizados e planejar novas estratégias. Diante disso, em busca de aprimoramento contínuo da Corregedoria Regional, o planejamento estratégico regionalizado apresentou-se como estudo de caso e objeto de análise quanto à categorização do que se almeja com a definição do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16 e a promoção de instituições eficazes.

4.1.1 Estudo de caso

A pesquisa proposta iniciou-se a partir de um estudo de caso, na pretensão de aferir se o planejamento estratégico elaborado no âmbito da Polícia Federal em Goiás seria suficiente para a promoção de desenvolvimento sustentável na Polícia Federal e categorização da unidade como instituição eficaz.

Esse planejamento foi regionalizado e concebido com a perspectiva de trazer solução para o identificado problema do aumento exponencial no número de registros criminais (notícias-crime) no estado de Goiás, tendo sido elaborado com o escopo de amenizar impactos indesejáveis e alcançar o cenário desejável.

Nesse contexto, foi elaborado e executado um Planejamento Estratégico no âmbito da circunscrição pertencente a uma das três unidades do estado de Goiás (Superintendência Regional da Polícia Federal), com aplicabilidade realizada no período 2021/2022. O projeto foi adotado como objeto de análise por representar o primeiro ciclo de implementação da Gestão Estratégica na unidade, bem como ser sujeito à aferição de resultados (ferramenta *Qlik Sense*).

A despeito de representar efetiva implementação de inovação e gestão estratégica, ele teve de ser sucessivamente aprimorado, diante do fato de que, quando iniciado, desconhecia-se por completo toda a magnitude orquestrada, posteriormente classificada como desenvolvimento sustentável e objeto de alcance proposto na Agenda 2030.

Subsidiado em um plano de atuação, desenvolvido e executado no âmbito da Corregedoria Regional da Polícia Federal em Goiás, no período 2021/2022, o Planejamento esboçado fora inicialmente elaborado com o escopo de racionalizar e padronizar os procedimentos de trabalho, realizados pela Corregedoria e dentro do leque de atribuições previamente descritos na Instrução Normativa n. 109-DG/PF, de 7 de novembro de 2016,⁸¹ alterada pela Instrução Normativa n. 162-DG/PF, de 31 de março de 2020.⁸²

Com destaque para o cumprimento de uma de suas principais atribuições, qual seja, a análise de notícias-crime, conforme previsão normativa expressa e descrita como conteúdo da Instrução Normativa n. 108-DG/PF, de 7 de novembro 2016 (revogada pela Instrução Normativa DG/PF n. 255, de 20 de julho de 2023),⁸³ que regulamenta a atividade de polícia judiciária da Polícia Federal, o estudo de caso mostrou-se como instrumento da pesquisa e meio escolhido para dar mais concretude à apreciação da temática pesquisada.

Adotado como instrumento para otimização do trabalho realizado pela Polícia Federal, o método utilizado aborda não a exclusão do princípio da obrigatoriedade, mas tão somente uma concreta aplicabilidade de um viés mais pragmático na análise dos registros criminais. necessário, inclusive, para a proteção do Estado de Direito democrático, que positiva, em sua Constituição, diversos direitos fundamentais.

Isso, inegavelmente, faz emergir indagações acerca dos limites da atuação policial no cumprimento de sua atividade de Polícia Judiciária, justificada tanto diante da natureza temporária do Inquérito Policial (característica reforçada com a entrada em vigor da nova Lei de Abuso de Autoridade – Lei n. 13.869/2019),⁸⁴ como diante da observância de princípios

⁸¹ BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa n. 109, de 29 de outubro de 2020**. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial. Brasília: Presidência da República, [2020f]. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-109-de-29-de-outubro-de-2020-285756030>. Acesso em: 28 set. 2023.

⁸² Instrução Normativa n. 162-DG/PF, de 31 de março de 2020, publicada no BS n° 63, de 01 de abril de 2020, sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

⁸³ Instrução Normativa DG/PF n. 255, de 20 de julho de 2023, publicada no BS n° 139, de 24 de julho de 2023, sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

⁸⁴ BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 13.869, de 5 de setembro de 2019**. Dispõe sobre os crimes de abuso de autoridade; altera a Lei n° 7.960, de 21 de dezembro de 1989, a Lei n° 9.296, de 24 de julho de 1996, a Lei n° 8.069, de 13 de julho de 1990, e a Lei n° 8.906, de 4 de julho de 1994; e revoga a Lei n° 4.898, de 9 de

constitucionais e penais (dignidade da pessoa humana, proporcionalidade, razoabilidade, intervenção mínima, razoável duração do processo, dentre outros).

Partindo da premissa de que a persecução penal, em um Estado Democrático de Direito, deve ser utilizada como mecanismo inclusive de efetivação dos direitos fundamentais, e mesmo sendo qualificado como inquisitivo, a primeira fase da persecução penal torna-se de especial relevância para efetivo cumprimento do ordenamento jurídico. Definida como instrução preliminar ou inquérito policial, certo é que a investigação criminal centraliza em si o primeiro contato do poder público com o fato penalmente típico e, por isso, deve balizar-se pelo respeito aos direitos fundamentais, previstos constitucionalmente, ou mesmo no Direito internacional.

Nesse contexto, embora nossa legislação processual ainda mantenha a essência do sistema inquisitório, nessa primeira fase de persecução penal, inegável é que a instauração de investigação criminal está diretamente ligada a um dos principais preceitos fundamentais, qual seja, da liberdade pessoal, que, por sua importância, é analisada não isoladamente, mas incluindo também outros direitos fundamentais, como a garantia do devido processo legal (art. 5, inc. LIV, da CF), dignidade da pessoa humana (art. 1, inc. III, da CF), prevalência dos direitos humanos (art. 4, inc. II, da CF), da legalidade (art. 5, inc. II, da CF), dentre outros.

Diante do que, respaldada constitucionalmente, a autonomia da Polícia Judiciária para definir formas e meios a serem utilizados na fase pré-processual, além de ser sujeita à fiscalização (controle externo), também encontra limites em preceitos fundamentais. Esse fato, inclusive, tem sido considerado destacadamente em recentes inovações legislativas, como a redação da Lei n. 13.964, de 24 de dezembro de 2019,⁸⁵ ou mesmo da Lei n. 13.869, de 5 de setembro de 2019.⁸⁶

Assim, nessa linha de raciocínio, este tem sido o entendimento adotado e que fundamenta a nova roupagem interpretativa e metodológica para o inquérito policial, de modo a se evitar acusações, ou mesmo investigações, sem indícios suficientes e razoáveis, sob pena

dezembro de 1965, e dispositivos do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal). Brasília: Presidência da República, [2019h]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113869.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

⁸⁵ BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 13.964, de 24 de dezembro de 2019**. Aperfeiçoa a legislação penal e processual penal. Brasília: Presidência da República, [2019i]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113964.htm. Acesso em: 24 set. 2019.

⁸⁶ BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 13.869, de 5 de setembro de 2019**. Dispõe sobre os crimes de abuso de autoridade; altera a Lei nº 7.960, de 21 de dezembro de 1989, a Lei nº 9.296, de 24 de julho de 1996, a Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990, e a Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994; e revoga a Lei nº 4.898, de 9 de dezembro de 1965, e dispositivos do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal). Brasília: Presidência da República, [2019h]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113869.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

de violação a direitos e garantias fundamentais (princípios da liberdade e da presunção de inocência, além da dignidade da pessoa humana).

O inquérito policial, que pode ser iniciado por meio de prisões em flagrante ou notícias-crime, tem como escopo reunir elementos de convicção para propositura ou não de uma ação penal, motivo pelo qual constitui-se como ambiente também passível de mitigação dos direitos fundamentais. Esse argumento, inclusive, tem sido utilizado rotineiramente pela defesa em um novo instituto, denominado “investigação defensiva”, consistente, basicamente, no direito da defesa de intervir ainda em sede de inquérito policial (advocacia defensiva, sustentada em Provimento n. 188/2018-CFOAB)⁸⁷ e apresentado como mais uma ferramenta de garantia dos direitos do cidadão e do próprio advogado. Todavia, ainda está sujeito a majoritárias críticas, subsidiado na premissa de que a atividade investigativa é exclusiva do Estado e realizada pela Polícia Judiciária, conforme previsão do art. 144, parágrafos 1 e 2, da Constituição Federal,⁸⁸ e da Lei Federal n. 12.830/2013.⁸⁹

Ultrapassada a contextualização histórica, e frente à adoção do sistema inquisitivo na fase pré-processual (inquisitorial), para evitar a interpretação pejorativa dessa etapa, e atendendo à exigência do processo penal democrático e constitucional do século XXI, a Polícia Federal, no cumprimento de seu papel constitucional e exercício da atividade de Polícia Judiciária, passou a atuar de forma ainda mais consciente na análise dos registros criminais.

Desse modo, o tema seletividade persecutória passou a delinear o formato de análise dos registros criminais aportados na Polícia Federal, como pré-requisito de aferição da justa causa para instauração de inquérito policial. Essa visão, inclusive, passou a ser implementada e adotada pela Corregedoria Regional da Polícia Federal em Goiás, no uso da competência que lhe foi atribuída na Instrução Normativa n. 108-DG/PF, de 7 de novembro de 2016 (que regulamenta a atividade de polícia judiciária da Polícia Federal).⁹⁰

⁸⁷ OAB – Ordem dos Advogados do Brasil. **Provimento n. 188/2018**. Brasília, 11 de dezembro de 2018. Regulamenta o exercício da prerrogativa profissional do advogado de realização de diligências investigatórias para instrução em procedimentos administrativos e judiciais. Disponível em: <https://www.oab.org.br/leisnormas/legislacao/provimentos/188-2018>. Acesso em: 24 set. 2023.

⁸⁸ BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: Senado Federal, [1988]. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 14 jun. 2018.

⁸⁹ BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 12.830, de 20 de junho de 2013**. Dispõe sobre a investigação criminal conduzida pelo delegado de polícia. Brasília: Presidência da República, [2013b]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112830.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

⁹⁰ POLÍCIA FEDERAL. **Instrução Normativa n. 108/2016-DG/PF, de 8 de novembro de 2016**. Regulamenta a atividade de polícia judiciária da Polícia Federal e dá outras providências. Brasília: Polícia Federal, [2016]. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/blogs/blog/wp-content/uploads/sites/41/2019/04/IN-nova-PJ-1.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

Diante disso, conclui-se ter restado reforçado o caráter contributivo da pesquisa, sobretudo levando-se em conta a existência dos princípios norteadores da moderna visão do Direito Penal, ante reconhecimento e discussão em torno da aplicação prática do princípio da intervenção mínima do Estado e do conceito doutrinário do Direito Penal Mínimo. Essa importância é subsidiada, ademais, sob a ótica da atual conceituação de constituir-se como crime abuso de autoridade o simples fato de “[d]ar início ou proceder à persecução penal, civil ou administrativa sem justa causa fundamentada ou contra quem sabe inocente: [...]”, e “[e]stender injustificadamente a investigação, procrastinando-a em prejuízo do investigado ou fiscalizado: [...]”, caso se entenda que a autoridade possa ter agido “por mero capricho ou satisfação pessoal” (Lei n. 13.869/2019, arts. 30 e 31, c/c art. 1º, § 1º).⁹¹

Inovações como as descritas demonstram ser crescente, na jurisprudência, o reconhecimento acerca da necessidade da demonstração de efetiva lesão ou risco a bens jurídicos penalmente relevantes como condicionante, inclusive, para início de uma investigação criminal. O juízo de adequação material da conduta decorre da necessidade, cada vez maior, de dar relevância ao caráter fragmentário do Direito Penal, afastando da incidência da *ultima ratio* situações que, no caso concreto, não ofendam ou pouco ofendam os bens jurídicos tutelados pela norma penal.'

Por outro lado, e ainda sobre o formato da pesquisa, importa esclarecermos que a análise dos dados disponibilizados pela Polícia Federal somente tornou-se viável diante do contexto de modernização e implementação das ferramentas de *Business Intelligence* na gestão, contendo os principais indicadores-chave de performance – KPIs – incluídos no projeto, cujas métricas indicam conformidade com os objetivos de negócio da área pesquisa. Esses indicadores, porém, são acessíveis reservadamente, pelo endereço eletrônico <https://pfgovbr.sharepoint.com/sites/BusinessIntelligence2/SitePages/bi-na-gestao.aspx>.

Também deve ser registrado, todavia, que a pesquisa esbarrou em uma grande dificuldade inicial, qual seja, as restrições impostas pela pandemia de Covid-19. Tal situação, contudo, foi contornada com a adoção de medidas que acabaram por configurar-se como oportunidades de fortalecimento e implementação da cultura de gestão estratégica no âmbito da Corregedoria Regional da Polícia Federal em Goiás.

⁹¹ BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 13.869, de 5 de setembro de 2019**. Dispõe sobre os crimes de abuso de autoridade; altera a Lei nº 7.960, de 21 de dezembro de 1989, a Lei nº 9.296, de 24 de julho de 1996, a Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990, e a Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994; e revoga a Lei nº 4.898, de 9 de dezembro de 1965, e dispositivos do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal). Brasília: Presidência da República, [2019h]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113869.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

Assim, como meio de aperfeiçoamento das atividades já desempenhadas, e visando padronizar rotinas de trabalho, foi o planejamento estratégico elaborado com o intuito, inclusive, de ampliar o compartilhamento de boas práticas, como meio para se alcançar, conseqüentemente, a pretendida melhoria na qualidade do serviço de atividade de Polícia Judiciária prestado.

Esse projeto, à medida que ia sendo implementado, e constantemente aprimorado, acabou por resultar em maior engajamento e comprometimento de diferentes policiais (mesmo aqueles não lotados na Corregedoria), os quais passaram a implementar entendimentos e rotinas de trabalho experienciados na COR/SR/PF/GO e obtiveram mais agilidade nas soluções de casos criminais sob suas respectivas responsabilidades.

Diante disso, foi também possível aferir que o mapeamento das atividades e o diagnóstico de nichos permitiu a realização de algumas melhorias e, principalmente, a constante troca de informações entre os policiais lotados na referida Superintendência Regional da Polícia Federal em Goiás, além da identificação de oportunidades de aprimoramento, com a transformação de informações e dados antes individualmente aplicados em conhecimento e ações coletivamente implementadas. O valor gerado pela atuação coordenada com a implementação desse Planejamento Estratégico está mais bem detalhado no tópico denominado Resultados, item 4.2.3.

Dessa feita, o maior objetivo pretendido foi além de garantir o alinhamento da atuação à visão e missão institucional da Polícia Federal, mas, ainda, permitir maior capacidade dimensional de examinar os dados existentes e, com vistas a encontrar padrões, tendências nos registros criminais apresentados mais frequentemente. Isso tornou possível obter *insights* valiosos, que poderiam ser aplicados não somente no âmbito da Corregedoria, mas por parte das demais autoridades policiais lotadas nas diferentes Delegacias dessa Superintendência Regional da Polícia Federal em Goiás.

Nesse contexto, e mesmo ante as diferentes especialidades investigativas existentes no desempenho da atividade de Polícia Judiciária, que serviram de base para o desenho do fluxo de procedimentos necessários à obtenção de maior seletividade persecutória, foi possível estabelecer um tratamento dispensado à análise de notícias-crime, de modo a evitar a instauração de inquéritos policiais com baixa ou nula possibilidade de repercussão na persecução penal. Isso, conseqüentemente, acabou por permitir que as Delegacias especializadas e descentralizadas pudessem empreender esforços concentrados e capazes de promover resultados operacionais e finalísticos mais efetivos (resultados demonstrados,

ademais, com o aumento da produtividade no quesito “relação entre inquéritos policiais instaurados e relatados”).

A implementação do referido projeto, com a análise permanente da efetividade dos resultados alcançados, se tornou imprescindível para identificar se as estratégias definidas estavam corretas e se os resultados obtidos estavam de acordo com o planejado e/ou quais seriam as ações corretivas necessárias. Nesse sentido, periodicamente, como parte integrante do projeto, era realizada medição do desempenho e dos resultados apresentados, como a seguir colacionado, referente aos 6 (seis) primeiros meses de aplicabilidade do planejamento (conforme despacho aferível no expediente SEI n. 19802460, acessível somente por policiais federais, ou mesmo pelos índices na pesquisa colacionados).

4.1.2 Mecanismos institucionais e normativos

Existia, durante o período abordado na pesquisa, uma portaria que instituiu a Política de Inovação na Polícia Federal, cujo conteúdo encontra-se descrito na Portaria n. 9.996/2019-DG/PF,⁹² porém, além de pouco difundida para policiais que não integram a gestão central (primeiro escalão e em nível central), sequer refletia as mudanças organizacionais da última reestruturação da Polícia Federal.

Por outro lado, e contextualizado à atividade realizada e descrita como “estudo de caso”, também se encontrava vigente, durante o período abordado na pesquisa, a previsão de que a atividade correcional é responsável pelo controle interno do exercício das funções de Polícia Judiciária, tendo objetivos conforme o art. 2º da Instrução Normativa n. 109/2016-DG/PF, de:

- a) orientar e supervisionar o cumprimento das normas legais e regulamentares;
- b) fiscalizar a evolução dos indicadores de desempenho;
- c) divulgar boas práticas;
- d) identificar eventuais problemas e acompanhar resultados, considerando a produtividade, a qualidade, a celeridade;
- e) saneamento das irregularidades verificadas nas investigações policiais.⁹³

⁹² Portaria 9.996/2019-DG/PF, de 23 de setembro de 2019, publicada no Boletim de Serviço nº 185, de 24 de setembro de 2019, p.1/7, sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

⁹³ BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa n. 109, de 29 de outubro de 2020**. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial. Brasília: Presidência da República, [2020f].

Assim, e conforme já reportado, o Planejamento Estratégico da Polícia Federal 2010/2022 foi concebido no exercício da atividade afeita às atribuições da Corregedoria, e com a previsão de deter, como um de seus objetivos, o fortalecimento da cultura de gestão estratégica, traduzido na implementação de uma cultura permanente de gestão estratégica no âmbito da Instituição em questão, em busca da eficácia, eficiência e efetividade das atividades e dos serviços prestados. Para tanto, foram previstas quatro ações estratégicas:

1. Planejamento estratégico: implementar a cultura de gestão e planejamento estratégicos, com o auxílio de ferramentas específicas e sistemas de informação, de modo a obter um fluxo adaptável e contínuo de planejamento, dotado de mecanismos de medição e avaliação do desempenho institucional, fornecendo aos servidores envolvidos no processo o treinamento e a capacitação adequados.
2. Gestão de processos: implementar a cultura de gestão de processos, de modo a racionalizar os processos de Polícia Judiciária e Administrativa, em todos os níveis de atuação, por meio de sua identificação, mapeamento, diagnóstico e aperfeiçoamento, fornecendo aos servidores envolvidos no processo o treinamento e a capacitação adequados.
3. Gestão de projetos: implementar a cultura de gestão de projetos, de modo que as tarefas desempenhadas o sejam segundo as melhores práticas de elaboração, execução e gerenciamento de projetos, a fim de agregar valores e melhorias aos processos internos do órgão, fornecendo aos servidores envolvidos no processo o treinamento e a capacitação adequados.
4. Gestão do conhecimento, fomento à pesquisa, desenvolvimento e inovação: desenvolver, sistematizar e implantar sistemas e mecanismos de produção, otimização, gestão, padronização, disseminação e proteção do conhecimento, promovendo a comunicação entre as partes interessadas e preservando o aprendizado, fomentando a pesquisa científica e a inovação, estudos e experimentos de interesse da Instituição.

Esses procedimentos não serão pormenorizados nesta pesquisa, por fugirem à direta proposta apresentada e para evitar delongas desnecessárias para completo entendimento do que

fora realizado, seus resultados e possibilidades ainda pendentes na meta de alcance e definição da instituição como eficaz.

Assim, com o intuito de propagar a cultura de gestão estratégica e já iniciar a execução das ações pertinentes ao âmbito das Corregedorias Regionais, o estudo de caso foi trazido para exploração na presente pesquisa e passou a ser desenvolvido no âmbito da circunscrição pertencente à Superintendência Regional da Polícia Federal em Goiás, pelo período de 2021/2022. Pretendeu-se adotar, com o estudo de caso esboçado, um exercício de reflexão, com a análise conjunta da realidade e possibilidades de melhoria, além de busca pela otimização dos trabalhos de Polícia Judiciária que estavam sendo realizados no âmbito do estado de Goiás.

Dentro desse parâmetro, e considerando a atribuição da Corregedoria da Polícia Federal como sendo a de promover, com celeridade e eficiência, a supervisão do cumprimento das normas legais e regulamentares dos procedimentos de Polícia Judiciária, além de fiscalizar a evolução dos indicadores de desempenho das unidades da Polícia Federal, identificando eventuais problemas e acompanhando seus saneamentos, surgiu o estudo de caso colacionado na pesquisa.

Outrossim, importante trazermos à colação uma peculiaridade normativa existente na Polícia Federal e diretamente ligada a uma das atribuições da Corregedoria, que, conforme previsão normativa descrita no art. 6º da Instrução Normativa n. 108/2016-DG/PF (regulamenta a atividade de polícia judiciária da Polícia Federal e dá outras providências), detém a competência para realizar o registro de notícias-crime, conforme assim prescrito: “Nas Superintendências Regionais, as comunicações de crime serão remetidas à Corregedoria Regional para registro, análise e manifestação.”⁹⁴

Há, ainda, outra especificidade vinculada à atividade correcional na Polícia Federal, que também é responsável pelo controle interno do exercício das funções de Polícia Judiciária, tendo objetivos, conforme o art. 2º da Instrução Normativa n. 109/2016-DG/PF, de:

[...] orientar e supervisionar o cumprimento das normas legais e regulamentares, fiscalizar a evolução dos indicadores de desempenho, divulgar boas práticas, identificar eventuais problemas e acompanhar resultados, considerando a produtividade, a qualidade, a celeridade e o saneamento das irregularidades verificadas nas investigações policiais.⁹⁵

⁹⁴ POLÍCIA FEDERAL. **Instrução Normativa n. 108/2016-DG/PF, de 8 de novembro de 2016.** Regulamenta a atividade de polícia judiciária da Polícia Federal e dá outras providências. Brasília: Polícia Federal, [2016]. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/blogs/blog/wp-content/uploads/sites/41/2019/04/IN-nova-PJ-1.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

⁹⁵ BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa n. 109, de 29 de outubro de 2020.**

Nessa realidade, foi definido, como objetivo institucional, delineado pela Corregedoria-Geral da Polícia Federal, o fortalecimento da cultura de gestão estratégica, a partir da incorporação de uma cultura permanente de gestão estratégica no âmbito da Polícia Federal, suficiente para o alcance de eficácia, eficiência e efetividade das atividades e dos serviços prestados (Objetivo Institucional 9.1).⁹⁶

Diante disso, tem-se que a Corregedoria-Geral detém, como indicador estratégico, a previsão composta pelas seguintes variáveis:

- a) produtividade (inquéritos instaurados *versus* encerrados);
- b) análise de RDF (relacionado ao tratamento de comunicações de crime);
- c) solução de investigações (materialidade e autoria ou ausência de materialidade).

O escopo do projeto passou a ser orientado a partir das diretrizes apresentadas pela respectiva Coordenação de Gestão Estratégica – CGE/DG/PF, além dos parâmetros definidos anualmente pela Corregedoria-Geral. Todavia, e atestando a certeza de que apresentar-se-ão imprevisibilidades, importa ainda registrarmos que, durante a execução do planejamento, surgiu alteração normativa e nova modalidade de medição da produtividade, a qual, mediante reconhecimento de que importa mais aferir a resolutividade do caso (investigação) do que o formato adotado para alcance deste, passou a considerar que a métrica de produtividade deveria ser medida pela relação entre instaurados e encerrados, e não mais na relação instaurados e relatados.

Com o advento da Portaria n. 370-COGER/PF, de 22 de março de 2021, que estabelece os indicadores de desempenho da Polícia Federal, em âmbito gerencial, visando medir o desempenho dos processos-chave de Polícia Judiciária para o período de 1º de março de 2021 até 31 de dezembro de 2022, conforme art. 3º da citada portaria,⁹⁷ o índice de produtividade

Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial. Brasília: Presidência da República, [2020f]. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-109-de-29-de-outubro-de-2020-285756030>. Acesso em: 28 set. 2023.

⁹⁶ BRASIL. Ministério da Justiça. Departamento de Polícia Federal. Portaria n. 4.453/2014-DG/DPF, de 16 de maio de 2014. **Boletim de Serviço n. 93**, Brasília, 19 maio 2014. Disponível em: https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/plano-estrategico/portaria4453_2014dgdpf_atualiza_pe20142022.pdf. Acesso em: 23 set. 2023.

⁹⁷ Assim transcrito: “Art. 3º Estabelecer que as unidades policiais terão a produtividade de polícia judiciária medida por meio de ferramenta *Business Intelligence* e aferida a qualquer tempo, conforme relação entre inquéritos instaurados e encerrados, classificada como ideal, razoável e insuficiente, com recomendação de

passou a ser aferido conforme “relação entre inquéritos instaurados e inquéritos encerrados”, como já dito, e não mais “inquéritos instaurados e inquéritos relatados”, e motivo pelo qual nova medição teve de ser realizada, conforme será demonstrado nos tópicos seguintes.

4.1.3 Atividades da Corregedoria e recepção de notícias-crime

Entender a lógica e a dinâmica do formato de análise e recepção de notícias-crime na Polícia Federal foi a justificativa para a elaboração da presente seção. Descritos como atividades realizada pela Corregedoria da Polícia Federal, a recepção, a análise e o registro de notícias-crime destacam-se como ideia central do planejamento, objeto de estudo de caso nesta pesquisa.

Diferentemente da maioria das Instituições, na Polícia Federal, a atividade da Corregedoria não se resume à parte disciplinar. Conforme previsão normativa contida na Instrução Normativa n. 13/2005 DG/PF,⁹⁸ a Corregedoria, na Instituição investigada, abrange pilares que vão desde a atividade normatizadora (preventiva), a atividade orientadora (preventiva) até a efetivamente de controle (repressão residual e preventiva). Isso significa que a Corregedoria da Polícia Federal é responsável por dirigir, planejar, coordenar, controlar e avaliar as atividades correcional e disciplinar, orientar a interpretação e o cumprimento da legislação pertinente às atividades de Polícia Judiciária e disciplinar e apurar as infrações cometidas por servidores da Polícia Federal.

Posto isso, e ultrapassados os conceitos de sustentabilidade, e após breve menção às alterações normativas que descrevem os índices e indicadores utilizados para aferição de produtividade utilizados na Instituição, passemos à detida análise do conteúdo do estudo de caso, abordado nesta dissertação.

Pretendendo encontrar uma perspectiva holística e do mundo real é que esse tema foi selecionado para a investigação proposta nesta pesquisa, ante o método de pesquisa adotado como “estudo de caso”, que, em síntese, consiste na observância do resultado de ações implementadas, pela demonstração de índices de produtividade alcançados pela Corregedoria

manutenção (\Rightarrow 100%), melhoria (menor que 100% e superior a 90%) e apresentação de plano de saneamento e relatórios periódicos (inferior ou igual a 90%), respectivamente.” (Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais).

⁹⁸ BRASIL. Ministério da Justiça. Departamento de Polícia Federal. **Instrução Normativa n. 013/2005-DG/DPF, de 15 de junho de 2005**. Define as competências específicas das unidades centrais e descentralizadas do Departamento de Polícia Federal e as atribuições de seus dirigentes. Brasília: Ministério da Justiça, 2005. Disponível em: <https://www.gov.br/pf/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/in-13.pdf>. Acesso em: 24 set. 2023.

Regional da Polícia Federal em Goiás, no cumprimento de mencionado Planejamento Estratégico.

Assim, e dentro dessa busca pela construção da cultura de gestão de conhecimento e de risco, no uso da competência que lhe foi atribuída na Instrução Normativa n. 108-DG/PF, de 7 de novembro de 2016 (que regulamentava à atividade de polícia judiciária da Polícia Federal), a Corregedoria Regional da Polícia Federal em Goiás elaborou um Planejamento Estratégico, implementado com o escopo de direcionar investimentos e emprego de outros recursos materiais e humanos, a partir da adoção de critérios objetivos de seletividade, oportunidade, eficiência e utilidade da persecução penal.

Restrito a uma das atividades realizadas pela unidade, e afeita à principal atividade da Instituição, qual seja a investigação policial, o projeto centralizava suas atividades nas múltiplas formas de recepção de notícias-crime (seja decorrente da realização de prisão em flagrante, seja no recebimento de notícias-crime propriamente ditas). Todavia, com cerca de 203 expedientes classificados como registros criminais mensais, a demanda de racionalização mostrou-se imprescindível para a otimização dos trabalhos e o alcance de melhoria nos índices de eficiência.

Também se mostrou necessário, além de filtrar o que haveria de dar ensejo à instauração de inquérito policial (fase de recepção de notícias-crime), a identificação de casos que poderiam ser encerrados naquela circunstância. Isso porque o diagnóstico situacional demonstrava existir, em múltiplos casos, evidente excesso de prazo entre a conclusão da investigação e o prazo inicial do registro criminal, tendo como causa mais provável para o tempo excessivo entre a ocorrência do fato e a instauração do inquérito o grande volume de casos em andamento e a inexistência, naquela conjuntura, de mecanismos organizacionais de definição de prioridades e de gestão.

Outro grande desafio encontrado foi a identificação da ausência de padronização quanto aos possíveis formatos adotados para registros de notícias-crime, os quais eram e permaneciam sendo, alternativamente, recebidos:

- a) por e-mail;
- b) fisicamente no protocolo, e inseridos mediante cadastro no sistema SEI;
- c) a partir do cadastro de expedientes no sistema EPOL, realizados por policiais lotados na unidade local ou mesmo em outra unidade e redirecionados à regional competente para continuidade ou início de investigações.

Além disso, outro fator também foi identificado como óbice ao alcance de efetividade, consistente na existência de uma pluralidade de formatos para categorização das notícias-crime no sistema adotado na Instituição (EPOL), os quais estavam sendo categorizados aleatoriamente dentre as possibilidades de classificação, assim descritas:

RDF: registro de fato

NCV: notícia-crime em verificação (investigação prévia)

NC: notícia-crime (favorável à investigação)

IPL: inquérito policial

Há, portanto, ausência na padronização das possibilidades de categorização dos pareceres utilizados após análise das notícias-crime, especialmente dentre as possibilidades assim descritas:

- a) existe investigação em curso: - “Informar o número do procedimento”;
- b) favorável ao arquivamento: - Fato Desconexo; - Fato Incoerente; - Fato Inexistente; Fato Inverossímil;
- c) inexistência de fato típico;
- d) favorável à instauração: - RE; - NC; - CP; - MP (Mandado de Prisão),
- e) notícia-crime em verificação: - NCV,
- f) não é crime da Competência da PF: - Secretaria de Segurança Pública; - Polícia Civil; Justiça Militar; - Ministério Público Estadual; - Devolver Via SEI; - Outros,
- g) Remeter Expediente ao MP: - Falta de Justa Causa; - Prescrito.

Quadro 1 – Implicações dos diferentes tipos de parecer

Tipo de parecer		Observação
Não Instaurar	Existe Investigação em curso	O usuário deverá informar onde está registrado o inquérito anterior (ePol ou Siscart) e o número do procedimento.
	Favorável ao Arquivamento	O usuário deverá informar se se trata de: fato desconexo, fato incoerente, fato inexistente, fato inverossímil ou inexistência de fato típico. Após decisão de arquivamento, o RDF poderá ser finalizado.
	Notícia-crime em Verificação	Para os casos de instauração de notícia-crime em verificação - NCV (art. 18 da IN n.º 108/2016).
	Não é Crime da Competência da PF	O usuário deverá informar o destinatário do RDF: Secretaria de Segurança Pública, Polícia Civil, Justiça Militar ou Ministério Público Estadual. Estão disponíveis ainda as opções: “Devolver via SEI” e “OUTROS”. Nesse último caso, deve ser informado o órgão de destino.
	Remeter Expediente ao MP	O usuário deverá informar o motivo da remessa ao MP: falta de justa causa ou prescrição. Esses encaminhamentos estão previstos na IN n.º 108/2016.
Instaurar	Favorável à Instauração	O usuário poderá optar por instaurar um RE ou transformar o RDF em NC, quando então lhe será viabilizada a instauração de Inquérito Policial.

Fonte: Freire et al.⁹⁹

Como não poderia deixar de ocorrer, contudo, evidente se tornou que o diagnóstico da aparente dificuldade poderia se tornar, na verdade, uma excelente oportunidade de melhoria, consistente na elaboração de um modelo de gestão sustentável, que acaso resultasse em exitosa, ao final de um ano, poderia inclusive vir a ser compartilhada, como boa prática e metodologia de trabalho diferenciada para as demais corregedorias pertencentes às 26 Superintendências Regionais.

Assim, subsidiado nesse entendimento, o referido Planejamento Estratégico COR/SR/PF/GO 2021 surgiu, contendo, dentre variáveis metas, o objetivo de concentrar esforços no sentido de promover maiores resultados nos indicadores de desempenho, pela repressão mais qualificada e comprovada por indicadores de produtividade (eficiência), qualidade (eficácia) e efetividade (impacto).

⁹⁹ FREIRE, Heleno *et al.* **Epol- sistema de polícia judiciária**. Brasília: Academia Nacional de Polícia, 2020. (Documento de acesso restrito, Portaria n. 8.714- DG/PF, de 13 de agosto de 2018).

Mas como isso poderia ser realizado? Inicialmente, a partir da imperativa adoção dos seguintes caminhos e ações apresentados como ainda passíveis de implementação, conforme assim descritos:

- a) promover, incentivar e gerenciar melhoria no percentual INSTAURADOS/RELATADOS, que, naquela data (2020), se encontrava com índices assim mensurados:

Tabela 8 – Percentual instaurados/relatados

SR/GO - 2020	
INSTAURADOS	851
RELATADOS	554
PERCENTUAL	65,10%

Fonte: Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

- b) elaborar plano de saneamento para encerramento dos inquéritos policiais com mais de 5 (cinco) anos da instauração, a partir do diagnóstico encontrado naquele momento, nos termos a seguir descritos e considerando, inclusive, alteração nos conceitos metodológicos do índice de produtividade operacional, que passaram a considerar esses inquéritos (mais de cinco anos de duração) como integrantes da taxa de hígidez operacional, e fundamentado no objetivo de se promover o exaurimento do estoque de inquéritos policiais acumulados nas unidades.

Nesse sentido, e apenas com efeito ilustrativo, os dados demonstravam existir, na data de 9 de outubro de 2020, cerca de 85 (oitenta e cinco) inquéritos policiais ainda em andamento e com mais de 5 (cinco) anos de duração.

Tabela 9 Inquéritos policiais em andamento com mais de 5 (cinco) anos de duração

ANO	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
IPLS	03	03	03	29	47	85
%	0,15%	0,15%	0,15%	1,49%	2,41%	4,35%

Fonte: Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

Esses números representavam a identificação de alguns fatores que poderiam estar colaborando com o diagnóstico encontrado na ocasião, como os assim descritos:

- b.1) Necessidade de observância da carência do efetivo e a quantidade crescente de investigações em andamento;
- b.2) Observância de prazo razoável para duração de investigações, diante da premissa de que, após 4/5 anos da data dos fatos, muito difícil se torna o estabelecimento da verdade real dos fatos;
- b.3) Identificação, que não estava sendo realizada, de casos registrados que detinham a existência de prescrição transcorrida, atipicidade de fatos investigados, inexistência de materialidade ou improvável identificação de autoria, inviabilidade investigativa, competência estadual e até mesmo supletiva da Polícia Federal.

Nesse contexto, considerando a necessidade de permanente aprimoramento no desempenho da atividade de Polícia Judiciária, e com o escopo de alcançar a agilidade, a efetividade e a celeridade na resolução dos casos menos graves, obtendo, com isso, efetiva racionalização da persecução penal, pela priorização dos recursos financeiros e humanos para processamento e julgamento dos casos mais graves – de forma a garantir-se que os esforços, os recursos materiais e logísticos, e a força de trabalho sejam empregados em demandas que possam dar retorno e resultados efetivos à sociedade, a exemplo das investigações voltadas ao combate de organizações criminosas –, passou a ser elaborado e difundido um *checklist* contendo algumas hipóteses que poderiam ser identificadas para imediata promoção de arquivamento do inquérito policial, sujeito à homologação do Ministério Público. Consideram-se, portanto, as hipóteses já existentes de ARQUIVAMENTO, como as abaixo descritas:

- 1) Orientação n. 26, da 2ª Câmara de Coordenação e Revisão do Ministério Público Federal (“A antiguidade do fato investigado, o esgotamento das diligências investigatórias razoavelmente exigíveis ou a inexistência de linha investigatória potencialmente idônea, adequadamente sopesados no caso concreto, justificam o arquivamento da investigação, sem prejuízo do disposto no art. 18 do CPP”);¹⁰⁰

¹⁰⁰ MPF – Ministério Público Federal. 2ª Câmara de Coordenação e Revisão Criminal. **Orientação n. 26.** Promoção de arquivamento. Disponível em: <https://www.mpf.mp.br/atuacao-tematica/ccr2/orientacoes/documentos/orientacao-no-26>. Acesso em: 24 set. 2023.

- 2) Orientação n. 36/2018, da 2ª Câmara de Coordenação e Revisão do Ministério Público Federal, dispondo sobre possibilidade de se arquivarem procedimentos instaurados referentes aos benefícios fraudados – “rescaldos” – que lastrearam operações contra fraudes previdenciárias (Despacho COR/SR/PF/GO 16642419 SEI 08295.008642/2020-52 / p. 5);¹⁰¹
- 3) Orientação Normativa n. 30/2016, da 2ª Câmara de Coordenação e Revisão do Ministério Público Federal, dispondo sobre hipóteses para promoções de arquivamento referentes aos crimes não considerados prioritários por ela;
- 4) Art. 4 da Resolução CNMP n. 174/2017, que assim dispõe sobre as hipóteses de arquivamento de plano pelo Ministério Público Federal:

Art. 4º A Notícia de Fato será arquivada quando: (Redação alterada pela Resolução nº 189, de 18 de junho de 2018)

I – o fato narrado já tiver sido objeto de investigação ou de ação judicial ou já se encontrar solucionado; (Redação alterada pela Resolução nº 189, de 18 de junho de 2018)

II – a lesão ao bem jurídico tutelado for manifestamente insignificante, nos termos de jurisprudência consolidada ou orientação do Conselho Superior ou de Câmara de Coordenação e Revisão; (Redação alterada pela Resolução nº 189, de 18 de junho de 2018)

III – for desprovida de elementos de prova ou de informação mínimos para o início de uma apuração, e o noticiante não atender à intimação para complementá-la. (Redação alterada pela Resolução nº 189, de 18 de junho de 2018)

§ 5º A Notícia de Fato também poderá ser arquivada quando seu objeto puder ser solucionado em atuação mais ampla e mais resolutiva, mediante ações, projetos e programas alinhados ao Planejamento Estratégico de cada ramo, com vistas à concretização da unidade institucional. (Incluído pela Resolução nº 189, de 18 de junho de 2018).¹⁰²

- 5) art. 18 e 19 da Resolução n. 181, de 7 de agosto de 2017 (agora regulado pelo novo art. 28-A do CPP e pela Resolução n. 181/2017, do Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP), prevendo hipótese de arquivamento do procedimento

¹⁰¹ MPF – Ministério Público Federal. 2ª Câmara de Coordenação e Revisão Criminal. **Orientação n. 36**. Orienta os membros do Ministério Público Federal sobre a possibilidade de se arquivar procedimentos instaurados referentes aos benefícios fraudados – “rescaldos” – que lastrearam operações contra fraudes previdenciárias. Disponível em: https://www.mpf.mp.br/atuacao-tematica/ccr2/orientacoes/documentos/orientacao-no-36-orienta_sobre_arquivamento-rescaldos.pdf. Acesso em: 24 set. 2023.

¹⁰² CNMP – Conselho Nacional do Ministério Público. **Resolução CNMP n. 174, de 4 de julho de 2017**. Disciplina, no âmbito do Ministério Público, a instauração e a tramitação da Notícia de Fato e do Procedimento Administrativo. Brasília: CNMP, 2017a. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resolucao-174-1.pdf>. Acesso em: 24 set. 2023.

investigatório criminal, ou do inquérito policial, quando amparado em acordo de não persecução penal proposta pelo MPF ao investigado ou à ação penal negociada;¹⁰³

- 6) ata de Reunião n. 117/2019 (PR-GO-0053091/2019), contendo, dentre outros ajustes, tratativas realizadas como estratégia conjunta para saneamento de inquéritos, que previu a possibilidade de se arquivarem de plano todas as notícias-crime e/ou inquéritos sem viabilidade investigativa.

Nesse sentido, são inquéritos que deveriam ser relatados de plano e/ou notícias-crime a serem encaminhados com sugestão de arquivamento: 1.1) inquéritos que envolvam seguro-desemprego sem viabilidade investigativa; 1.2) inquéritos que tratam de casos de arrombamento de agências dos Correios, quando será feita a verificação de procedência de informações (que, conforme conteúdo do artigo 18, parágrafo 1º, da Instrução Normativa n. 108-DG/PF, de 7 de novembro de 2016,¹⁰⁴ deve ser concluída no prazo de até noventa dias), ao invés de instaurar IPL, para sugerir o arquivamento quando tratar-se de valores de pequena monta e/ou sem indícios de autoria; 1.3) inquéritos que envolvam o Programa Bolsa-família, adotando-se como parâmetro até 3 (três) recebimentos, por analogia às situações de saque de benefício pós-morte – Orientações n. 4/2013¹⁰⁵ e 26/2016¹⁰⁶ da 2ª CCR; 1.4) inquéritos que envolvam o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), nos casos de omissão na atualização de cadastro, por ser considerado fato atípico, de acordo com precedente da 2ª CCR; 2) casos de menor gravidade, com indicação de autoria e materialidade, mesmo sem perícia, serão encaminhados com sugestão de acordo de não persecução penal, nos termos da Resolução CNMP n. 181/2017, art. 18; 3) inquéritos que estejam pendentes apenas de perícia de vestígios biológicos serão encaminhados com sugestão de suspensão pelo prazo de 12 meses, prorrogável

¹⁰³ CNMP – Conselho Nacional do Ministério Público. **Resolução n. 181, de 7 de agosto de 2017**. Dispõe sobre instauração e tramitação do procedimento investigatório criminal a cargo do Ministério Público. Brasília: CNMP, 2017b. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resoluo-181-1.pdf>. Acesso em: 24 set. 2023.

¹⁰⁴ POLÍCIA FEDERAL. **Instrução Normativa n. 108/2016-DG/PF, de 8 de novembro de 2016**. Regulamenta a atividade de polícia judiciária da Polícia Federal e dá outras providências. Brasília: Polícia Federal, [2016]. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/blogs/blog/wp-content/uploads/sites/41/2019/04/IN-nova-PJ-1.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

¹⁰⁵ MPF – Ministério Público Federal. 2ª Câmara de Coordenação e Revisão Criminal. **Orientação n. 4**. Orientação sobre tratamento a notícia-crime de conduta prescrita ou sem comprovação de dolo no saque de até três benefícios previdenciários, encaminhada pelo INSS em cumprimento ao item 9.1.2 do Acórdão 2.812/2009 – TCU – Plenário. Disponível em: <https://www.mpf.mp.br/atuacao-tematica/ccr2/orientacoes/documentos/Orientacao%20no%204.pdf>. Acesso em: 24 set. 2023.

¹⁰⁶ MPF – Ministério Público Federal. 2ª Câmara de Coordenação e Revisão Criminal. **Orientação n. 26**. Promoção de arquivamento. Disponível em: <https://www.mpf.mp.br/atuacao-tematica/ccr2/orientacoes/documentos/orientacao-no-26>. Acesso em: 24 set. 2023.

por iguais períodos, mediante solicitação do DPF/GO, até a conclusão do respectivo laudo;

- 7) hipóteses que possibilitam elaboração de relatório no estado em que se encontra a investigação, diante das mudanças trazidas pela Lei n. 13.964, de 24 de dezembro de 2019,¹⁰⁷ parcialmente em vigor desde janeiro, conforme previsão do art. 28-A (que prevê instituto do acordo de não persecução penal pelo MPF), desde que preenchidos os requisitos autorizadores da celebração do ANPP, que podem ser assim sintetizados: a) não ser o caso de arquivamento – como já referido, é imprescindível a identificação de indícios de autoria e de materialidade; b) o investigado ter confessado, formal e circunstancialmente, a infração penal – no caso, deve-se analisar o inquérito policial para eventual identificação da confissão; c) prática de infração penal sem violência ou grave ameaça e com pena mínima inferior a quatro anos – para a aferição da pena mínima, faz-se forçosa a ponderação das causas de aumento e diminuição aplicáveis; d) suficiência e necessidade para reprovar e prevenir o crime; e) ausência de circunstâncias impeditivas à celebração do ANPP;
 - 8) considerando a necessidade de redobrada atenção para os casos nos quais a iminente prescrição possa ter o condão de afastar o interesse de agir do titular da Ação Penal, notadamente em casos de menor importância (baixa lesividade), bem como nos casos cujos fatos investigados já foram alcançados pela “prescrição em perspectiva”.
- c) incentivar e gerenciar a melhoria substancial na qualidade e proatividade das investigações criminais;
 - d) implementar 100% (cem por cento) dos procedimentos digitalizados e com utilização dos sistemas EPOL e PJE;
 - e) Reduzir instauração de procedimentos sem viabilidade investigativa;

Posto isso, e após breve contextualização e explanação de algumas das ações adotadas, retomemos a ideia central do planejamento, descrito como estudo de caso, consistente na inédita implementação da metodologia de racionalização do tratamento de notícias-crime massivas – por meio da redefinição dos processos de análise prévia à instauração de inquéritos policiais e da disponibilização de ferramentas de análise de dados e correlacionamentos de atributos das

¹⁰⁷ BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 13.964, de 24 de dezembro de 2019**. Aperfeiçoa a legislação penal e processual penal. Brasília: Presidência da República, [2019i]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113964.htm. Acesso em: 24 set. 2019.

investigações, nos termos da Portaria Conjunta n. 001-Coger-Dicor/PF, de 12 de agosto de 2019,¹⁰⁸ e da Instrução Normativa n. 189-DG/PF, de 8 de janeiro de 2021,¹⁰⁹ ferramentas estas que melhor serão descritas na Seção seguinte.

4.2 Implementação de ferramentas de *Business Intelligence*

A implementação das ferramentas de *Business Intelligence* na gestão da Polícia Federal foi fator determinante para a realização do estudo de caso e da hipótese apresentada como indutora da promoção de desenvolvimento sustentável na Instituição.

Com acesso franqueado para todos os policiais federais, por meio do endereço eletrônico <https://pfgovbr.sharepoint.com/sites/BusinessIntelligence2/SitePages/bi-na-gestao.aspx>, a ferramenta tornou possível a operacionalização da gestão estratégica para ganho de efetividade na Instituição e, acima disso, permitiu que o esforço e o resultado pudessem vir a ser mensurados e avaliados. No entanto, antes de adentrarmos na explanação do formato de utilização do BI realizado pela gestão da Polícia Federal, vamos falar um pouco sobre o seu conceito.

O *Business Intelligence*, ou, conforme sua abreviação, BI, pode ser definido como a entrega de informação certa para a pessoa certa, no tempo certo, ou seja, sujeito a reprogramações dos elementos reputados como essenciais para aferição, permite que os dados possam ser mensurados e utilizados para subsidiar o processo decisório do gestor, ou mesmo do executor.

Mas para qual finalidade? Para fins de redirecionamento e/ou confirmação da direção empregada. Para tanto, o BI engloba um conjunto de metodologias, ferramentas, processos e aplicativos que possibilitam às organizações coletar, organizar, analisar, compartilhar e monitorar dados para a tomada eficiente de decisões estratégicas.

Sua principal função é dar suporte à tomada de decisões. Para isso, um *dashboard* deve oferecer, de forma rápida e intuitiva, todos os dados necessários para a decisão do gestor, com base em fatos. Em síntese, a principal premissa de um projeto em BI é olhar para o passado, de modo a prever o futuro.

De acordo com Chris Hagans, vice-presidente de operações da WCI Consulting, “em uma consultoria focada em BI, as ferramentas de *Business Intelligence* simplificam o esforço

¹⁰⁸ Portaria Conjunta n. 001-Coger-Dicor/PF, de 12 de agosto de 2019, acesso restrito a policiais.

¹⁰⁹ Instrução Normativa n. 189-DG/PF, de 8 de janeiro de 2021, normativo interno da Polícia Federal.

que as pessoas precisariam fazer para pesquisar, mesclar e consultar as informações que se fazem necessárias para uma boa tomada de decisões.”¹¹⁰

Isso implica dizer que, apesar de não indicar o que deve ou não ser realizado para otimização dos trabalhos, tampouco pode ser resumido em um gerador de relatórios, pois oferece capacidade dimensional de examinar dados para encontrar padrões, tendências e, assim, permitir obter *insights* valiosos sobre as rotinas de trabalho e atividades desenvolvidas.

Nessa perspectiva, e sem adentrarmos no formato de importação de dados, bem como na metodologia de análise de dados para produção da informação, por não ser este o objeto central do estudo proposto, passemos, no tópico seguinte, à detida análise do formato de utilização na execução do estudo de caso ora explanado.

4.2.1 Prática de utilização da ferramenta de BI na rotina de trabalho realizada

A utilização do *Business Intelligence* na Polícia Federal passou a ser adotada para o auxílio na tomada de decisões que visam ao aperfeiçoamento das funções de Polícia Judiciária. Com múltiplas opções de acesso, foram construídos painéis diretamente ligados ao exercício das atividades desempenhadas por cada unidade da Instituição, dentre as quais passaremos à exposição dos que se apresentam diretamente vinculados às atividades desempenhadas pela Corregedoria da Polícia Federal.

Vinculado à Coordenação-Geral de Polícia Judiciária, que, no organograma da Polícia Federal, situa-se dentro da Corregedoria-Geral da Polícia Federal, o *Business Intelligence* franqueia acesso aos painéis de estatísticas e de correições, com permissão de acesso a três painéis específicos, assim descritos:

4.2.1.1 Tratamento de notícias de fato

Na análise de notícias de fato, função típica das corregedorias e das chefias das delegacias descentralizadas, conforme arts. 5º, 10 e 11 da Instrução Normativa n. 108/2016 – DG/PF,¹¹¹ temos, no painel de BI estatísticas, o painel de tratamento de expedientes pré-procedimentais.

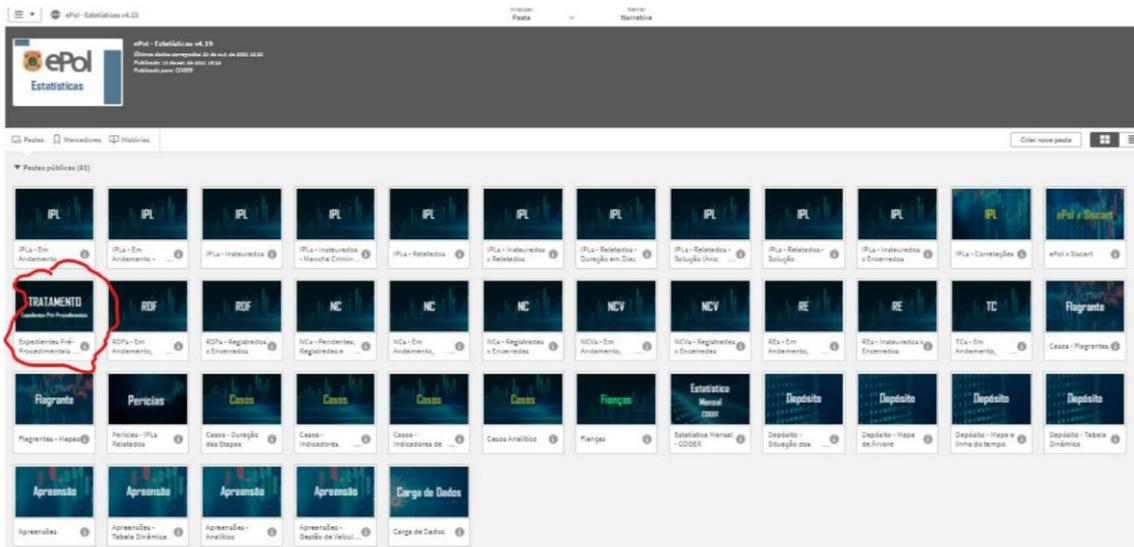
¹¹⁰ O QUE É BUSINESS INTELLIGENCE (BI)? Disponível em: <https://www.knowsolution.com.br/o-que-e-business-intelligence-bi/>. Acesso em: 24 set. 2023.

¹¹¹ POLÍCIA FEDERAL. **Instrução Normativa n. 108/2016-DG/PF, de 8 de novembro de 2016**. Regulamenta a atividade de polícia judiciária da Polícia Federal e dá outras providências. Brasília: Polícia Federal, [2016].

Esse painel traz a informação de todas as notícias de fato cadastradas na Polícia Federal, mês a mês, em determinado ano, tornando possível analisar quantas dessas notícias foram arquivadas ou encerradas sem a necessidade de instauração de inquérito policial. Essa informação pode ser verificada em cada uma das unidades de Polícia Judiciária da Polícia Federal e permite visualizar e analisar os dados, por área de atribuição – como a delegacia fazendária (DFAZ) e a delegacia previdenciária (DPREV), por exemplo –, sendo um referencial para aferir a eficiência no tratamento dos fatos levados ao conhecimento da Polícia Federal.

Para fins de melhor elucidação, juntamos, a seguir, captura de tela do acesso ao painel de tratamento de expedientes pré-procedimentais, inserida no BI estatísticas da COGER:

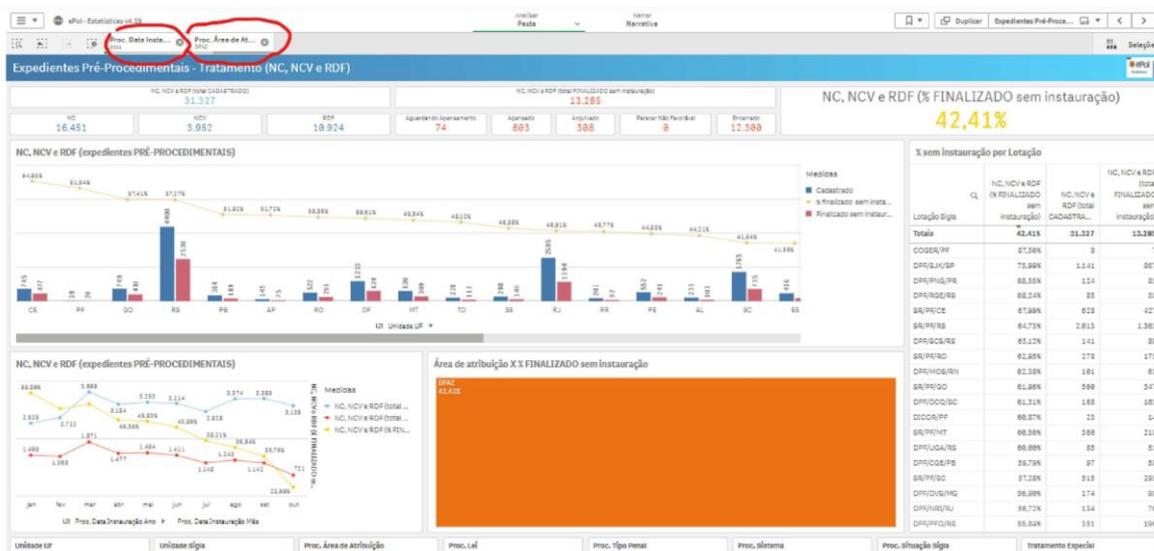
Figura 1 – Painel de BI ePol- Captura de tela do acesso ao painel de tratamento de expedientes pré-procedimentais



Fonte: Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

Ainda na sequência, também juntamos, na Figura 2, captura de tela do sistema que permite visualizar a informação de que 42,41% das notícias de fato cadastradas na Polícia Federal no ano de 2021 não geraram a instauração de inquéritos policiais, após o tratamento previsto nos artigos 5º, 10 e 11 da Instrução Normativa de Polícia Judiciária. Esses dados denotam evidente aumento do percentual, quando comparado aos anos anteriores, em concreta obediência ao comando constitucional da eficiência da Administração Pública.

Figura 2 – Painel de BI ePol – Captura de tela do sistema sobre a instauração de inquéritos policiais



Fonte: Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

4.2.1.2 Análise de produtividade na atividade correicional

Na área de correições, existiam dois parâmetros básicos para aferição do critério de produtividade, conforme previsto na Instrução Normativa n. 109/2016 – DG/PF,¹¹² quais sejam: a produtividade (arts. 2º; 9º, § 2º, VII; 21, II; 22, § único; 23; 27, V) e a análise de forma e mérito (art. 5º e seguintes). A partir de então, a Corregedoria-Geral passou a adotar, como indicador estratégico da Corregedoria-Geral, o seguinte critério, composto pelas seguintes variáveis:

- produtividade (inquéritos instaurados *versus* encerrados, aferível pelo painel ePol – Estatísticas);
- análise de RDF (relacionado ao tratamento de comunicações de crime, aferível pelo painel ePol – Estatísticas);
- alerta de correição (com base no painel ePol - Correições);
- solução de investigações (materialidade e autoria ou ausência de materialidade, aferível também através do painel ePol – Estatística)

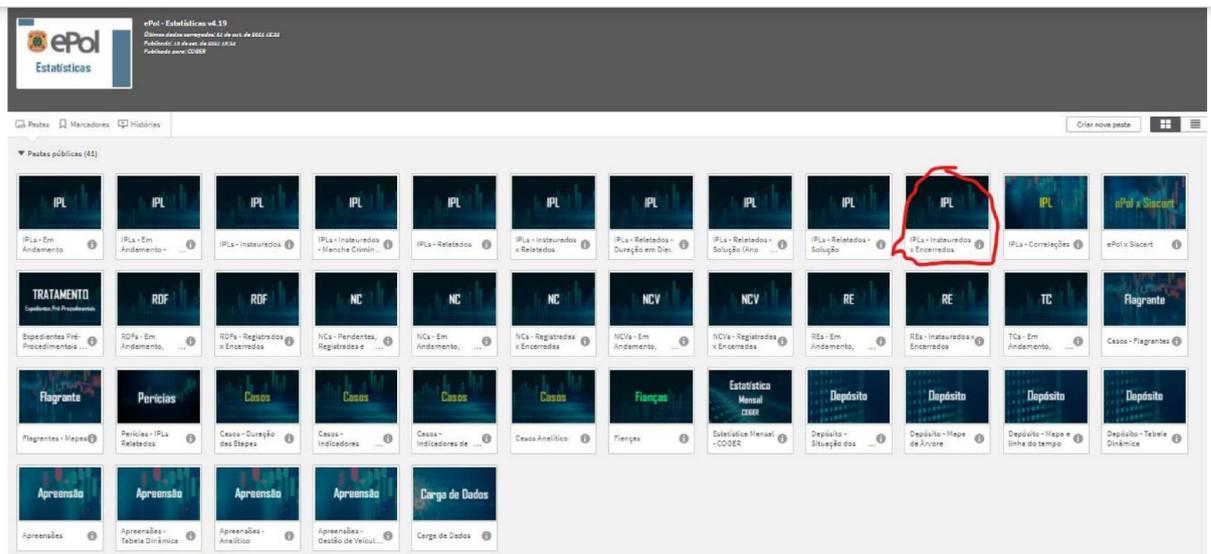
¹¹² BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa n. 109, de 29 de outubro de 2020**. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial. Brasília: Presidência da República, [2020f]. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-109-de-29-de-outubro-de-2020-285756030>. Acesso em: 28 set. 2023.

Quanto ao primeiro aspecto, a Corregedoria-Geral da Polícia Federal (Coger), que antes fixava, como parâmetro de produtividade, a relação entre inquéritos instaurados e relatados, passou a também considerar a hipótese dos finalizados (ou seja, quando o inquérito não mais tramita na Polícia Federal, considerando, assim, também as hipóteses passíveis de arquivamento, submetidas à homologação pelo Ministério Público Federal).

Isso porque, com o advento da Portaria n. 370-Coger/PF, de 22 de março de 2021,¹¹³ conforme art. 3º da citada portaria, doravante o índice de produtividade passou a ser aferido conforme relação entre inquéritos instaurados e inquéritos encerrados, e não mais “inquéritos instaurados e inquéritos relatados” (essa portaria entrou em vigor durante a execução do planejamento, e, por isso, dentro do período pesquisado, já que em vigor desde o dia 1º de abril de 2021).

Assim, e considerando as atividades descritas, referida ferramenta de BI permite, ainda, a verificação da relação de produtividade, podendo ser aferida por unidade de Polícia Judiciária, ou mesmo por autoridade policial (aplicando-se a seleção “delegado atual”, por exemplo), como demonstrado no painel estatísticas da Coger – IPLs instaurados *versus* encerrados:

Figura 3 – – Painel de BI ePol- Estatísticas Coger – IPLs instaurados *versus* encerrados



Fonte: Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

¹¹³ Portaria n. 370-Coger/PF, de 22 de março de 2021, sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

4.2.1.3 Análise de forma na atividade correcional

Ainda sob a perspectiva de demonstrar a utilidade prática do sistema, e sem pormenorizar a abordagem e o formato de análise permitido pelo BI no desempenho dessa atividade da Corregedoria (por não ser o objeto de estudo necessário para esclarecimento do que se pretende nesta pesquisa), passemos à detida descrição das possibilidades de informações aferíveis nesse painel.

No campo da análise correicional de forma (o mérito deve ser analisado de forma pontual pela autoridade correicional), o BI de correições da Coger possui um painel sintético denominada “correição sumária”, no qual determinado estado, unidade de Polícia Judiciária, ou mesmo uma autoridade policial, terão seus alertas correicionais discriminados.

Essa ferramenta possibilita uma rápida percepção do que deve ser abordado para a correção das irregularidades (que são aqueles pontos previstos na Instrução Normativa que rege a atividade de Polícia Judiciária ou de correições, como prazo de instauração de notícias-crime e inquéritos em trâmite há mais de três anos) ou desconformidades (pontos que merecem correição para a regularização do inquérito, como, por exemplo, a data do fato não ser posterior à data de instauração e existência de inquérito em nome de autoridade policial que se encontre aposentado).

Verifica-se, portanto, concreta demonstração da adequação e importância do *Business Intelligence* para a gestão estratégica, sobretudo para o estudo de caso apresentado, pois, como resultado prático de sua utilização, outro ponto importante a ser destacado diz respeito à sua possibilidade de utilização com foco na solução de problemas concretos.

Aqui, todavia, cabe um parêntese para informar que, mesmo com esses atributos e funcionalidades, foi possível aferir que a implementação e utilização da ferramenta de *Business Intelligence* ainda estava sendo pouco difundida e acessada, e nenhuma ou pouca estruturação de informações estavam sendo realizadas no âmbito da circunscrição da Superintendência Regional da Polícia Federal em Goiás, por parte dos policiais em geral.

Cite-se, como exemplo, a informação apresentada por parte da Coger/PF de que, conforme dados coletados no ePol – Correições (BI Coger), no dia 21 de junho de 2021, aproximadamente 23% do total de inquéritos em andamento na Polícia Federal em Goiás encontravam-se, naquele momento, com mais de três anos de duração, e, ainda, que 7,8% do total contava com mais de cinco anos. Esses dados que notoriamente se apresentavam contrapostos ao princípio da celeridade, norteador da atividade de Polícia Judiciária, e

normativamente previsto na Instituição (art. 3º, § 1º, da Instrução Normativa n. 108/2016 – DG/PF).¹¹⁴

Esses dados, no estado de Goiás, conforme os índices a seguir descritos, evidenciavam a necessidade de tomada de decisões frente aos demonstrados alertas correicionais:

Tabela 10 – Alertas correicionais

SR/GO - 2021		
ALERTAS CORREICIONAIS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
IPL VENCIDO	453	47,04%
IPL MAIS QUE 3 ANOS	311	32,29%
IPL LOC. EXTERNA 120 DIAS	153	15,89%
NC PENDENTES INSTAUR.	19	1,97%
RE VENCIDO	14	1,45%
OUTROS	13	1,35%
TOTAL ALERTAS	963	100,00%

Fonte: Acervo da Polícia Federal (2021). Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

Face ao exposto, a utilização da ferramenta também evidenciou que, dentre os inquéritos policiais instaurados há mais de cinco anos, a maioria das investigações tinham sido iniciadas com hipótese criminal contendo previsão de pena mínima menor de 4 anos e mesmo assim acabaram tendo tramitação morosa, sofrendo um infindável número de incidentes e burocracias decorrentes da grande quantidade de expedientes existentes, motivo pelo qual acabaram não sendo concluídos no tempo habilmente desejado.

Nesse contexto, e na perspectiva de encontrar a resolução do problema diagnosticado, foram traçados planos de trabalhos, contendo propostas para a adoção de metodologias diferenciadas para as investigações que se mostrassem viáveis à celebração do acordo de não persecução penal, configurando-se, assim, oportunidade de melhoria a partir da implementação de ações que provocassem mais difusão do ANPP. Logo, através do Projeto *Business Intelligence*, da Polícia Federal, foi realizada a seleção dos inquéritos policiais em andamento com potencial para aplicação do instituto.

Disso se afere que a simples visualização dos dados do BI/Coger permitiu verificar que existiam, naquela ocasião, em andamento na circunscrição da Superintendência Regional da Polícia Federal em Goiás, cerca de 1.483 (um mil quatrocentos e oitenta e três) inquéritos

¹¹⁴ POLÍCIA FEDERAL. **Instrução Normativa n. 108/2016-DG/PF, de 8 de novembro de 2016.** Regulamenta a atividade de polícia judiciária da Polícia Federal e dá outras providências. Brasília: Polícia Federal, [2016]. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/blogs/blog/wp-content/uploads/sites/41/2019/04/IN-nova-PJ-1.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

policiais com alto potencial de resolução, em curto prazo, caso a Polícia Federal e a Procuradoria da República atuassem de forma harmônica e coordenada, com efetivo incentivo e aplicação do ANPP.

Dessa forma, e para seleção de expedientes, foram considerados, inicialmente, os casos cuja hipótese criminal previamente traçada na instauração do inquérito policial contemplassem previsão normativa de pena mínima não superior a 4 (quatro) anos, bem como possível dano ao erário. Esse critério foi utilizado apenas como filtro inicial, posto que, dentre essas hipóteses, poder-se-á ter de excluir alguns casos, como, por exemplo, se a pena máxima for até 2 anos, hipótese em que aplicar-se-á a transação penal, e não o ANPP.¹¹⁵

Concluindo, e sem adentrar nos demais planos de ação realizados, pretendeu-se, neste tópico, tão somente exemplificar como foi operacionalizada a execução do planejamento estratégico apesentado como estudo de caso, bem como demonstrar que os destacados e comentados painéis passaram a ser, inclusive, utilizados como norteadores da necessidade de realização da correição de mérito, ante a normatização da imposição de conclusão dos inquéritos policiais com mais de 05 (cinco) anos de instauração, conforme Mensagem Oficial Circular (MOC) n. 007/2013- COGER/DPF.¹¹⁶ Isso sob pena de virem, inclusive, a ser submetidos à realização de correição de mérito, nos moldes do previsto no art. 5º e §§ da Instrução Normativa n. 109/16-DG/PF,¹¹⁷ e justificado pela diretriz de que o índice a ser buscado é de 80% ou mais de inquéritos com até 2 anos de duração.

4.2.2 Aferição das métricas de desempenho

De forma conclusiva, pelo que fora exposto no tópico anterior, a principal premissa de um projeto subsidiado em análise de dados é olhar para o passado para prever o futuro. Por

¹¹⁵ O Acordo de Não Persecução Penal – ANPP encontra-se previsto no art. 28-A do CPP: “Art. 28-A. Não sendo caso de arquivamento e tendo o investigado confessado formal e circunstancialmente a prática de infração penal sem violência ou grave ameaça e com pena mínima inferior a 04 (quatro) anos, o Ministério Público poderá propor acordo de não persecução penal, desde que necessário e suficiente para reprovação e prevenção do crime, mediante as seguintes condições ajustadas cumulativa e alternativamente: (Incluído pela Lei nº 13.964, de 2019)” (BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 3.689, de 3 de outubro de 1941**. Código de Processo Penal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del3689.htm. Acesso em: 24 set. 2023).

¹¹⁶ MOC n. 007/2013-COGER/DPF, sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

¹¹⁷ BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa n. 109, de 29 de outubro de 2020**. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial. Brasília: Presidência da República, [2020f]. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-109-de-29-de-outubro-de-2020-285756030>. Acesso em: 28 set. 2023.

outro lado, outro ponto de grande relevância, e que deve ser observado a respeito da ferramenta utilizada, é que não se trata de dizer aos gestores o que deve ou não ser feito, nem o que acontecerá se adotarem uma ou outra premissa, mas tão somente subsidiar a mais eficaz tomada de decisões.

Além disso, a ferramenta não se resume a ser um gerador de relatórios, mas oferece a capacidade dimensional de examinar dados para encontrar padrões, tendências, e, assim, poder obter *insights* valiosos sobre determinado tema. Daí a importância de outro elemento com especial relevância para o debate, de cujo objeto trataremos nesta seção, qual seja, a observância dos indicadores e métricas.

Todavia, e somente para fins de ilustração da necessidade de melhor entendermos a temática proposta para compreender a problemática apresentada – consistente na permanente busca de aumento da efetividade das Instituições –, colacionamos, nesta seção, o resultado de uma pesquisa realizada pela Associação dos Delegados de Polícia do Brasil (Adepol do Brasil), com os 26 estados do Brasil mais o Distrito Federal, a fim de se levantar o índice de resolutividade dos inquéritos policiais nas polícias civis de cada ente e outras questões correlatas e da Polícia Federal.

Essa síntese será apresentada somente com escopo comparativo e sobre a elucidação de inquéritos por estados da Federação brasileira (com base nos últimos anos de referência e devidamente informados com a média dos anos de 2018; 2019; 2020):¹¹⁸

¹¹⁸ ASSOCIAÇÃO DOS DELEGADOS DE POLÍCIA DO BRASIL. **Pesquisa de Resolutividade dos Inquéritos Policiais na Polícia Civil dos Estados e Distrito Federal e da Polícia Federal**. Brasília: Adepol/BR, 2021. Disponível em: <https://adepoldobrasil.org.br/wpcontent/uploads/2021/11/Pesquisa-de-Resolutividade-dos-Inqueritos-Policiais-na-PoliciaCivil-e-Policia-Federal-Atualizada.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

Tabela 11 – Percentual de Inquéritos elucidados

ESTADOS	INQUÉRITOS ELUCIDADOS
ACRE	92,69%
ALAGOAS	66%
AMAPÁ	75,77%
AMAZONAS	86,52%
BAHIA	77,53%
CEARÁ	63,51%
DISTRITO FEDERAL	58,5%
ESPIRITO SANTO	26%
GOIÁS	69,87%
MARANHÃO	98,48%
MATO GROSSO	66%
MATO GROSSO DO SUL	87,1%
MINAS GERAIS	62,78%
PARÁ	77%
PARAÍBA	75%
PARANÁ	77%
PERNAMBUCO	62,5%
PIAUI	Não informou
RIO DE JANEIRO	70,21%
RIO GRANDE DO NORTE	49,6%
RIO GRANDE DO SUL	60%
RONDÔNIA	60,94%
RORAIMA	88,02%
SANTA CATARINA	53,2%
SÃO PAULO	76%
SERGIPE	40%
TOCANTINS	Não informou

Além disso, torna-se ainda oportuno registrar a diferenciação apresentada, considerando a atividade-fim realizada pela Polícia Federal, no que diz respeito ao índice de resolução dos inquéritos policiais da Polícia Federal, necessária por normatizar indicadores de produtividade diferenciados, conforme já tratados no item 3.2 desta pesquisa.

Tabela 12 – Índice de resolução de inquéritos policiais em base anual na Polícia Federal

Ano Relatório	IPLs % Autoria Identificada	IPLs % Não Crime	IPLs % Solucionados
2015	45,14%	29,74%	74,87%
2016	44,82%	27,62%	72,44%
2017	43,53%	29,50%	73,03%
2018	43,68%	31,00%	74,67%
2019	43,80%	33,15%	76,95%
2020	45,55%	34,46%	80,01%
2021	47,56%	33,62%	81,18%

Fonte: Adepol do Brasil.¹¹⁹

¹¹⁹ ASSOCIAÇÃO DOS DELEGADOS DE POLÍCIA DO BRASIL. Resposta ao Instituto Sou da Paz: atualização de índices de resolutividade de inquéritos policiais. **Adepol do Brasil**, 3 de agosto de 2022.

O último ano-referência (2021) indicou, até o momento da pesquisa, 81,18% de resolutividade na Polícia Federal. Esses dados serão mais bem contextualizados após a apresentação dos resultados no tópico seguinte, relacionados ao diagnóstico apresentado nos registros de *business intelligence* e durante execução do Planejamento Estratégico.

Essas informações atestam ser usual a utilização e a adoção de métricas e índices de desempenho para aferição da produtividade por parte de diferentes órgãos que integram a Segurança Pública, seja no Brasil, seja nos demais países.

Por fim, também digno de registro, trazemos a colação e a explanação do resultado aferido durante a pesquisa realizada pela Adepol e com a consideração de estudo oficial realizado com a Presidência da Comissão de Segurança Pública e Combate ao Crime Organizado da Câmara dos Deputados, dos resultados apresentados em outros países, com base em indicadores reconhecidamente admitidos em dados oficiais pesquisados das próprias instituições e Governos:

Tabela 13 – Síntese por amostragem de países

> **SINTESE POR AMOSTRAGEM DE PAISES**

PAÍSES	TAXA DE ELUCIDAÇÃO DE HOMICÍDIOS ^[1]
INGLATERRA	7,8%
EUA	66%
HOLANDA	77%
FINLÂNDIA	98%
SUÉCIA	83%
SUIÇA	95%
ALEMANHA	88%
CORÉIA DO SUL	96%
JAPÃO	95%
TRINIDAD E TOBAGO	24%
NOVA ZELÂNDIA	91%
AUSTRÁLIA	87%
CANADÁ	75%
ÍNDIA	25%

Fonte: Adepol do Brasil.¹²⁰

Disponível em: <https://adepoldobrasil.org.br/resposta-ao-instituto-sou-da-paz-Atualizacao-de-indices-de-resolutividade-de-inqueritos-policiais/>. Acesso em: 24 set. 2023.

¹²⁰ ASSOCIAÇÃO DOS DELEGADOS DE POLÍCIA DO BRASIL. Resposta ao Instituto Sou da Paz: atualização de índices de resolutividade de inquéritos policiais. **Adepol do Brasil**, 3 de agosto de 2022. Disponível em: <https://adepoldobrasil.org.br/resposta-ao-instituto-sou-da-paz-Atualizacao-de-indices-de-resolutividade-de-inqueritos-policiais/>. Acesso em: 24 set. 2023.

Posto isso, demonstrado restou que a utilização da ferramenta de *Business Intelligence* na rotina de trabalho da Corregedoria foi decisiva para a realização da pesquisa proposta, posto que subsidiada na análise de um estudo de caso. Ademais, foi realizada a partir da aferição quantitativa dos resultados alcançados para o período proposto, conforme as métricas de desempenho vigentes e previamente definidas normativamente na Instituição.

Assim, e conforme já objeto de discussão no tópico 3.2, o gerenciamento dos dados foi realizado a partir dos traçados indicadores de produtividade, previamente definidos pela Instituição como norteadores e prioritários para alcançar maior efetividade. Esses indicadores necessitaram ser contabilizados, razão pela qual buscou-se, ainda, aferir o “placar” que refletisse quantitativamente o que estava definido como índice de produtividade judiciária.

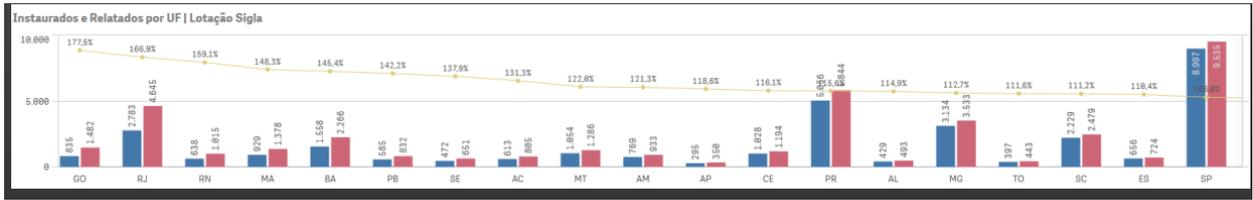
4.2.3 Resultados

Dando continuidade à discussão sistemática do estudo de caso em comento, este tópico pretende demonstrar quais resultados foram apresentados no recorte temporal proposto (2021) e restrito ao recorte territorial que abrange a circunscrição investigativa sob atribuição da Superintendência Regional da Polícia Federal em Goiás (Portaria n. 7.784-DG/PF, de 28 de dezembro de 2017).¹²¹

A coleta de dados estruturados pretendeu apresentar um registro fotográfico da realidade diagnosticada, a partir do qual, inclusive, foi possível observar que, durante o período de pandemia de Covid-19 (2020/2021), houve uma queda na quantidade de registros criminais, o que surpreendentemente mostrou-se acompanhado de um aumento dos índices de produtividade, aferições essas verificadas em todas as unidades da Polícia Federal do País. Mais do que isso, ante a peculiaridade das ações e projetos realizados no estado de Goiás, também foi possível aferir um evidente salto quantitativo dos índices de produtividade da unidade, quando comparados às demais unidades da Federação. Esse resultado categorizou e reposicionou o estado de Goiás como destaque pela classificação, sob critério de produtividade do índice de Polícia Judiciária (116,2%), como primeiro lugar no Brasil, conforme captura de tela do sistema, a seguir colacionada:

¹²¹ BRASIL. Ministério de Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Portaria n. 7.784-DG/PF, de 28 de dezembro de 2017**. Brasília: MJSP, 2017b. Disponível em: <https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/portaria-7784-2017-dg-pf.pdf>. Acesso em: 24 set. 2023.

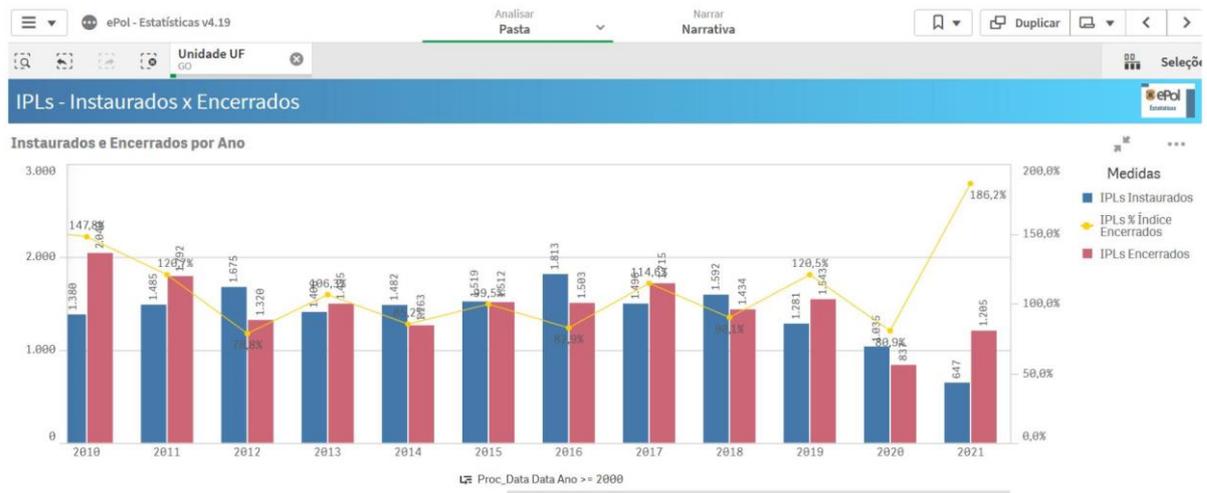
Gráfico 7 – Produtividade do índice de Polícia Judiciária



Fonte: Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

Nesse sentido configurou-se a categorização no maior percentual entre inquéritos instaurados e encerrados da unidade (Superintendência Regional da Polícia Federal em Goiás), nos últimos 10 (dez) anos, conforme a seguir colacionado:

Gráfico 8 – IPLs instaurados versus encerrados



Fonte: Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

Esses resultados fazem emergir a seguinte indagação: a realização de gestão estratégica, de fato, é suficiente ou mesmo colabora o para alcance da categorização da Instituição como eficaz? Ou, ainda, o alcance de maior efetividade da Instituição simboliza e demonstra aplicabilidade de um dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS 16) previsto no compromisso internacional da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas?

Por esse motivo a pesquisa foi realizada nos moldes propostos e, após todo o percurso até aqui trilhado, observamos, pela aferição dos dados esboçados, que a concentração de esforços, decorrente e motivada pela redução no número de investigações policiais, teve como resultado a demonstrada otimização e o aumento da resolutividade nas investigações policiais. Além disso, também foi possível aferir evidente melhoria e alcance de maior efetividade da Instituição, no cumprimento da atividade de Polícia Judiciária.

Em síntese, isso representa a observância de que, em evidente aplicabilidade da gestão estratégica, surge a temática de racionalização dos registros criminais, mas o que seria propriamente essa racionalização ou seletividade persecutória? Seria escolher, ao bel prazer, quais registros criminais dariam origem a investigações policiais? A resposta é não, pelo contrário, significa a valorização dos registros de notícia-crime em verificação (NCV), os quais são caracterizados por uma tramitação abreviada e concentrada na realização de diligências preliminares e no âmbito de investigação prévia.

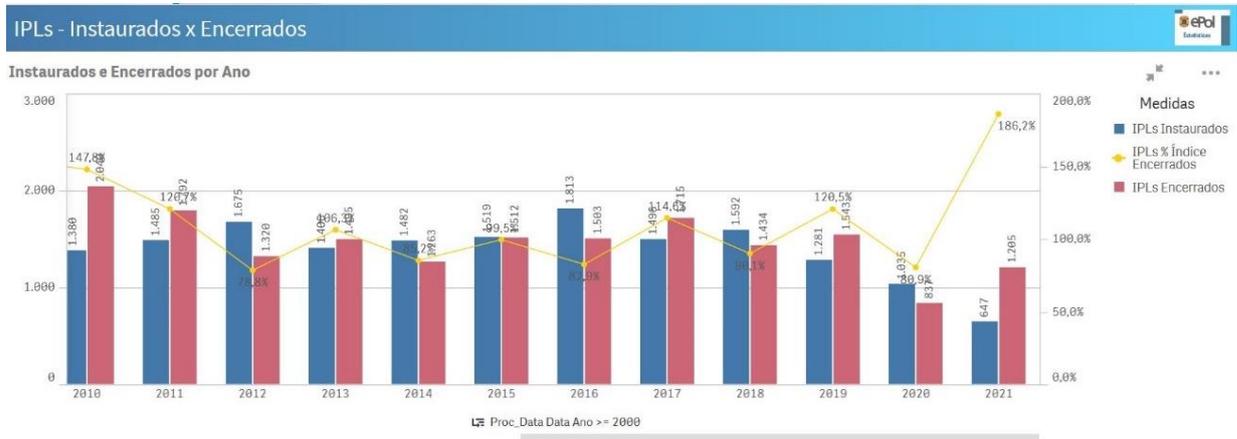
Definido com prazo normativamente previsto em 90 (noventa) dias para conclusão, conforme previsão da Instrução Normativa n. 108/2016, grande quantidade de registros criminais acaba sendo finalizada ante o reconhecimento de ausência da viabilidade investigativa e, conseqüentemente, justa causa para instauração de inquérito policial. São, portanto, sucessivamente submetidos à apreciação da sugestão de arquivamento ou declínio de atribuição pelo Ministério Público.

Ressalte-se, ainda, que a sistemática adotada não prejudica ou afasta a possibilidade de o denunciante apresentar novamente reabertura, ou mesmo nova notícia-crime, caso reúna os elementos necessários para reapreciação dos elementos de informação previamente identificados e reportados. Além disso, também significa reconhecer a imperiosa necessidade de adoção do critério de sustentabilidade para o exercício da atividade de Polícia Judiciária. E o que isso representa? Em síntese, a imposição da adoção dos critérios de relevância e necessidade para o redirecionamento de esforços (a partir da adoção de providências que garantam a otimização na análise dos registros criminais), ou, em outras palavras, a garantia de não instauração de inquéritos policiais que se apresentem sem viabilidade investigativa ou justa causa.

Assim, pode ser considerada, inclusive, como ação de melhoria para alcance de ganho na produtividade, e conseqüente efetividade da Instituição. A conclusão aferível, a partir dos dados expostos, é a de que a instauração de menor quantidade de inquéritos (ou seja, a não instauração de inquéritos sem viabilidade investigativa) constitui fator determinante para melhoria da produtividade.

Nesses termos, e pretendendo comprovar objetivamente a assertiva descrita, juntamos a tela do *Bussiness Intelligence*, a partir da qual verifica-se percentual evolutivo de registros criminais instaurados e finalizados (sem necessária instauração de inquérito policial).

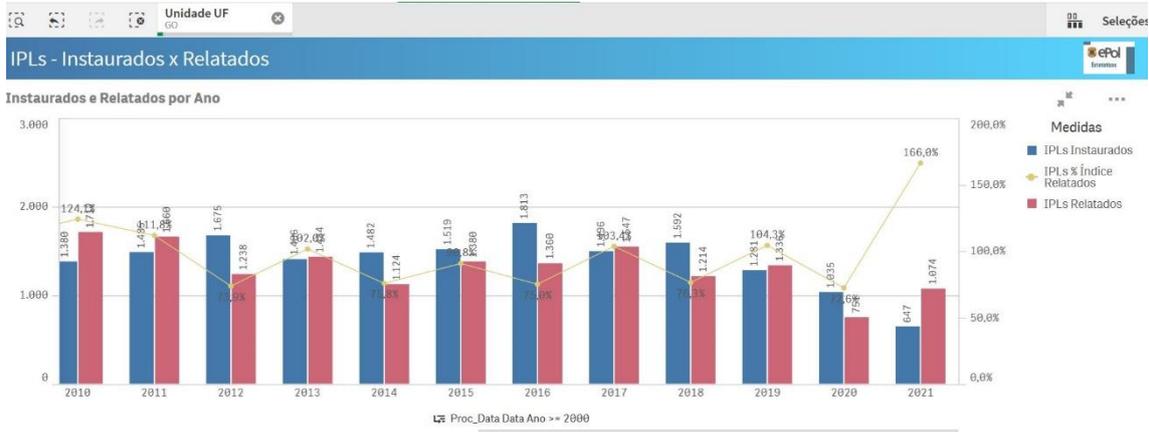
Gráfico 9 – Percentual evolutivo de registros criminais instaurados e finalizados (sem necessária instauração de inquérito policial)



Fonte: Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

Por outro lado, a fim de comprovar que a racionalização persecutória de fato resulta em melhoria da produtividade, também juntamos, a seguir, a evolução de percentual vinculado a quantidades de inquéritos relatados, para o mesmo período:

Gráfico 10 – Evolução de percentual vinculado a quantidades de inquéritos relatados, para o mesmo período



Fonte: Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

Essas verificações vieram a ser institucionalmente reconhecidas e, inclusive, passaram a configurar-se como norteadoras de ações prospectivas e preventivas, por parte das Corregedorias, as quais, conforme imposição descrita pela Coger/PF, foram orientadas a adotar tratamento criterioso de todos os fatos que cheguem ao conhecimento e demandem análise de

Tabela 14 – Tratamento de NC, NCV e RDF – 2021 (até 30/04)

UNIDADE	CADASTRADOS	FINALIZADOS SEM INSTAURAÇÃO	PERCENTUAL
DPF/ANS	061	08	13,11%
DPF/JTI	065	10	15,38%
SR/GO	470	252	53,62%
GOIÁS	586	270	45,30%
BRASIL	24.103	7.874	32,67%

Fonte: Sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais.

Esse resultado elevou a posição da Superintendência Regional em Goiás ao 3º maior, no índice comparativo realizado em âmbito nacional (sendo a média nacional no ano de 2021 de 32,66%). Esses dados por si só demonstram ser esses resultados decorrentes da realização de um trabalho gerido sob visão estratégica e previamente planejado, e não como resultado por si só dos efeitos da pandemia de Covid-19 (realidade imposta de forma igualitária e nacionalmente imprevisível).

Ademais, outro resultado que também merece registro diz respeito a finalização de mais de 50% dos expedientes de notícias-crime e registros de fato aportados na Superintendência da Polícia Federal em Goiás (figurando entre as unidades da PF com maior índice de eficiência na avaliação preliminar). Obstou-se, com isso, a instauração de cerca de 540 inquéritos policiais, sem aparente justa causa, até 15 de setembro de 2021.

Disso se conclui que, com o atingimento da medida de mais de 200% no índice de inquéritos relatados na Superintendência Regional da Polícia Federal em Goiás (representados na finalização de 806 inquéritos até 15 de setembro de 2021), foi alcançado um recorde histórico desde o ano 2000, quando inicia-se a base de dados de aferição desse índice. Com isso mostra-se a utilização da metodologia do planejamento estratégico para efetivo alcance da melhoria de resultados e atingimento de um dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, por parte da Polícia Federal, qual seja, o Objetivo 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo do pressuposto de que o inquérito policial possui como escopo a busca de elementos sobre materialidade de um fato supostamente criminoso e, em evidenciando-se esses elementos, a subsequente identificação de indícios de quem o cometeu (autoria), temos como conclusão lógica a percepção de que não somente quando identificado a materialidade e autoria é que se qualifica o inquérito como solucionado. Ou seja, observa-se que também será considerado solucionado, o registro criminal que concluir pela ausência de materialidade do suposto crime.

Esse cenário de análise de solução é representado no seguinte quadro exemplificativo:

Quadro 2 – Quadro de alternativas na solução do inquérito policial

	Inquérito Policial 1	Inquérito Policial 2	Inquérito Policial 3
Materialidade	SIM	NÃO	SIM
Autoria	SIM	PREJUDICADO	NÃO
SOLUÇÃO	SIM	SIM	NÃO

Fonte: elaborado pela autora.

Assim, importa esclarece que referidos dados, vinculados a materialidade e autoria, são necessariamente identificados no sistema utilizado pela Polícia Federal (ePol) e consequentemente aferíveis inclusive por meio do processo de Business Intelligence no âmbito do Projeto ePol.

Do que se observa que o estudo apresentado servirá como parâmetro de referência e acompanhamento sistemático dos acontecimentos realizados no âmbito da Superintendência Regional da Polícia Federal, em Goiás, no ano de 2021. Posto que, por meio de um conjunto de indicadores e estatísticas, apresenta-se como uma fonte estruturada de dados e informações. Ademais, além da consolidação dos principais acontecimentos ocorridos em 2021, a pesquisa apresentou a consolidação dos dados estatísticos e correções disponibilizados no Sistema *Business Intelligence* – BI-Coger. Agora, a maioria desses dados estão disponíveis ao público e podem ser obtidos por meio do SIC – Sistema de Informação ao Cidadão ou por meio do programa de Dados Abertos do Governo Federal.

De toda forma, as informações apresentadas são de domínio de todos os servidores da Polícia Federal, a fim de fornecer subsídios para a mensuração e a avaliação do desempenho

institucional, aumentar a transparência e fortalecer a gestão do conhecimento. Além disso, todo o objeto de pesquisa integra um percurso que, além de acadêmico, simbolizou também o percurso profissional da autora.

Isso porque, durante a trajetória profissional dentro da Polícia Federal, de mais de quatorze anos, dentre os quais, pelo menos seis, na área de gestão, o que sempre se observou foram diferentes propostas de melhoria na prestação da atividade de Polícia Judiciária, sem, contudo, notar alguma proposta em concreto contendo a estruturação de dados e informações suficientes para aferição de resultados ou mesmo aplicáveis em níveis operacionais, para além da alta gestão. Por assim dizer, muito pouco ou quase nada era tratado no âmbito de gestão estratégica e em nível de execução, sobretudo de forma institucionalizada. Desconhecia-se o “como” e o “porquê” de adotar-se determinado caminho para a busca de maior eficiência e qualidade no serviço público prestado à sociedade brasileira.

Essa realidade passou a ser desafiada, a partir da disponibilização de descrição da realização e dos principais resultados relevantes, além de criação do painel denominado “BI da Coger” e periódico repasse de orientações, por parte da Corregedoria-Geral, para as unidades de Corregedorias Regionais, bem como a partir da disponibilização de dados pelo Sistema *Business Intelligence* para o período compreendido entre janeiro de 2019 e dezembro de 2021. Isso, em síntese, tornou possível a elaboração de estatísticas dos inquéritos policiais instaurados, relatados e solucionados, da notícia-crime, da notícia-crime em verificação, do registro especial e do registro de fato, como fortemente demonstrado na pesquisa.

Desse modo, e considerando a crescente abordagem que vem sendo realizada no âmbito das políticas públicas, com prospecção às propostas de melhoria sendo diretamente aplicáveis à otimização da qualidade e do tempo do serviço realizado, outro ponto que pareceu ser de peculiar relevância diz respeito ao compromisso internacional assumido na Agenda 2030 e à conceituação do desenvolvimento sustentável.

Essa motivação acabou culminando na pergunta principal desta pesquisa e na necessidade de aferição dos esclarecimentos que vieram a integrar o objeto de estudo em apreço, delineado em cada uma das seções anteriormente percorridas. Assim, retomando a essência e o fundamento do projeto, além de pressuposto da pesquisa, qual seja, a busca de alternativas para otimização do trabalho realizado pela Polícia Federal, sob a perspectiva de aplicabilidade do desenvolvimento sustentável, importante menção se faz necessária à

contribuição de Vargas e Nascimento,¹²² que propõem serem os principais desafios postos para o Sistema de Justiça Criminal no Brasil a harmonização da eficiência e da efetividade de suas agências, sem prejuízo de direitos e garantias individuais; e a promoção da identificação de seus operadores com os valores que orientam as transformações no padrão de atuação dessas organizações.

Eficazmente, essa conclusão retrata a necessidade de efetiva aplicabilidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento da gestão estratégica por parte dos múltiplos atores do Sistema de Justiça Criminal, motivo pelo qual observa-se que a governança na área pública tem sido prospectivamente enfatizada pelo Tribunal de Contas da União, instituição que, juntamente com a Controladoria-Geral da União, tem preocupação sistêmica com a boa governança nos órgãos brasileiros. Ademais, denota-se ser enfático o reconhecimento da necessidade de aproximar essas duas esferas – governança pública e sustentabilidade – no Brasil, sob a ótica dos parâmetros balizadores, descritos nos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS).

E não somente isso, mas sobretudo com abrangência institucionalizada e padronizada, posto que, ante as barreiras organizacionais e comportamentais ainda existentes, forçoso é o reconhecimento de que meras ações ou práticas isoladas para a instituição dessa conexão entre governança e sustentabilidade – sem padronização e sem instituição – caracterizar-se-ão somente como voluntarismo, sem métricas, indicadores e sustentabilidade temporal das iniciativas. Esse desfecho é suficiente para enfrentarmos algumas das indagações inicialmente apresentadas na introdução, a saber:

- a) O emprego da metodologia adotada no Planejamento Estratégico da Polícia Federal potencializa a execução das diretrizes de política criminal e implementa ações de sustentabilidade na Instituição?

Como já repisado em toda a pesquisa, inquestionável é que a gestão estratégica se tornou premissa para aplicabilidade de diretrizes da política criminal e, conseqüentemente, para a promoção de desenvolvimento sustentável, mesmo porque trata-se de conceitos diretamente interligados. Nesse sentido é que, conforme aferível nas etapas deste estudo, o direcionamento do esforço investigativo dar-se-á de forma verdadeiramente eficaz tão somente a partir do prévio conhecimento da missão, visão, valor e objetivos estratégicos da Instituição.

¹²² VARGAS, Joana Domingues; ZILLI, Luís Felipe. O inquérito policial no Brasil – uma pesquisa empírica: o caso da investigação criminal de homicídios dolosos em Belo Horizonte. In: **Reflexões sobre a investigação brasileira através do inquérito policial**. Brasília: Ministério da Justiça, 2009.

- b) O planejamento Estratégico executado no âmbito da Polícia Federal em Goiás consiste em um modelo de boas práticas e iniciativas que colaborem para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS)?

Restrito à descrição das metas que integram o objetivo de desenvolvimento sustentável 16, apresentado como parte da problemática enfrentada na pesquisa, percebemos que o resultado demonstrado quantitativamente no estudo de caso (recorte temporal 2021 e recorte territorial circunscrito a Goiás) foi suficiente para alcançar a descrição de indicadores classificados como desenvolvimento sustentável. Disso se conclui que, embora insuficiente para alcance do proposto na Agenda 2030 como desenvolvimento sustentável, ao menos classificado como boas práticas e iniciativas, o planejamento pode ser considerado, mesmo porque não há como ser descartado o contexto em que as ações foram realizadas, em um cenário de incertezas, gerado por crises globais como a inédita pandemia de Covid-19.

Por óbvio, cada uma das ações realizadas constitui-se como elementos que ratificam e integram a avaliação realizada, recentemente, no XIV Fórum Ministerial de Desenvolvimento na América Latina e Caribe (realizado de 29 a 30 de setembro em Cuenca, no Equador), com o escopo de promover a retomada do desenvolvimento sustentável na América Latina e no Caribe.¹²³

- c) Quais estratégias, instrumentos, ações e programas estão sendo ou serão implementados pela Polícia Federal para alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável?

Em que pese toda a importância dada à abordagem do planejamento estratégico, conclui-se que, no dia a dia da gestão policial, sua utilização é praticamente insuficiente ou classificada como voluntarismo, acaso não adotada em nível gerencial e com ampla participação dos executores, em todos os âmbitos da Instituição. Por outro lado, outro dado digno de nota diz respeito à identificação de que a institucionalização da matéria acabou por ser identificada em recente proposta de reorganização da Instituição, a qual, sob a perspectiva de inovação e mudanças internas, apresentou o Projeto de Transformação Organizacional PF-80. Esse projeto

¹²³ NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Ministros da América Latina discutem retomada da Agenda 2030. **Nações Unidas Brasil**, 3 de outubro de 2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/201884-ministros-de-am%C3%A9rica-latina-discutem-retomada-da-agenda-2030>. Acesso em: 24 set. 2023.

integra i eixo de transformação organizacional da Polícia Federal e foi eleito, inclusive, como norteador da atualização do Planejamento Estratégico da Polícia Federal e vetor de redefinição dos conceitos inerentes aos valores, à missão e aos objetivos.

Nesse sentido, inevitavelmente, concluímos, no final desta dissertação, que a utilização de modelos decisórios baseados em dados e métricas, mapeamento simplificado de processos internos, desburocratização, estruturação do conhecimento, integração, prospecção de novas tecnologias, planejamento e implementação da gestão por resultados tornaram-se vitais impulsionadores de soluções para o desenvolvimento sustentável.

Cientes do contexto exposto, e subsidiado no que se definiu como áreas prioritárias de enfrentamento, a Polícia Federal encontra-se, atualmente, em fase de alteração normativa com clara definição de pilares estratégicos – áreas prioritárias para alocação de recursos, estrutura utilizada para a geração de resultados e temas norteadores –, além de definição de nova identidade organizacional, com alteração de conceitos como missão, visão e valores, os quais passam a ser remodelados no novel Planejamento Estratégico 2024-2027.

Assim, o escopo da pesquisa, inevitavelmente, acabou sendo ampliado, a fim de abarcar também a perquirição acerca da perspectiva de ações e projetos da instituição que pretendem alcançar aplicabilidade prática dos objetivos de desenvolvimento sustentável, diante dos problemas mais apontados e diretamente ligados à eficácia do órgão.

Citamos, por exemplo, a nova configuração dos valores da Instituição, que inovam com a descrição de integridade, inovação, imparcialidade, eficiência e ética, ou mesmo da missão descrita de forma sintética, porém, com expressa menção a defender a sociedade e a Constituição Federal, enfrentando a criminalidade e preservando o estado democrático de direito. Ao final, e não menos importante, sob a égide da visão de ser referência em Segurança Pública, preservando direitos e fortalecendo-se como órgão de Estado.

Somado a isso, e reputado como resultado lógico do que se pretende com a remodelação da Instituição, importante mencionarmos outra novidade de relevante registro, pelo reflexo com a temática abordada, consistente na proposta de adoção da metodologia OKRS (*objectives and key results*) como parte integrante do novo Planejamento Estratégico da Polícia Federal, atualmente em fase de elaboração.

Isso significa não mais rigidamente pautados pelos indicadores de desempenho, descritos na pesquisa como referência do que necessitava ser levado em consideração na gestão organizacional. De forma prática, no que diz respeito ao indicador de Polícia Judiciária, não mais importará mensurar a efetividade dos inquéritos a partir do quantitativo de investigações, e sim passará a ser destacado, como objeto de análise e aferição, a quantidade de investigações

que de fato tenham sido conclusivas quanto à definição de autoria e materialidade, ou seja, pelo grau de resolutividade dos inquéritos, e não mais pelo quantitativo de investigações finalizadas. Esses são efeitos práticos do que se intitula gestão por resultados, concentrada não mais nos esforços realizados, mas na promoção dos resultados alcançados como indicador de efetividade.

Verificamos, então, que a implementação do ODS 16, concretizado na definição de instituições eficazes, alcança padrão institucionalizado no órgão, que, em síntese, passa a valorizar mais o resultado do que o esforço. Isso pode ser aferido pela alteração normativa, sob a perspectiva de que os índices de produtividade se encontram sujeitos à alteração na vigente elaboração do Planejamento Estratégico da Polícia Federal (2024-2027), notoriamente ajustado ao Plano Plurianual do Governo (PPA), e com reforço no atendimento de políticas públicas, norteadas por conceitos e pela busca de desenvolvimento sustentável, adotado como compromisso internacional.

Nessa perspectiva, e diretamente vinculada a atividades-fim desempenhadas pela Polícia Federal, encontra-se recente alteração normativa contida na Instrução Normativa DGP/PF n. 255, de 20 de julho de 2023,¹²⁴ que regulamenta as atividades de Polícia Judiciária da Polícia Federal e traz consigo, de forma inédita, a previsão contida no art. 2. de que a Polícia Judiciária deve obediência aos princípios da eficiência, dentre outros. Essa inovação inexistente no normativo substituído, qual seja, o art. 2º da Instrução Normativa n. 108 DG/PF, de 7 de novembro de 2016, vigente durante todo o período pesquisado.

Nessa esteira, restará aferido, em outro momento, e quiçá em nova dissertação, a indagação se o que está sendo implementado pode ser o caminho para alcançar verdadeira efetividade e implementação de desenvolvimento sustentável na Polícia Federal. Esse foi, contudo, só um exercício de raciocínio para que possamos construir nossa avaliação individual, frente ao cenário institucional que está sendo proposto.

Recorde-se que, desde o início da presente pesquisa, o seu objetivo principal foi, para além da verificação de conformidade de um projeto regionalizado com a Agenda 2030, estudar e pesquisar as possibilidades adotadas e as que ainda carecem de implementação pela instituição, para configuração do *status* de instituição eficaz, atributo definido como indispensável para a promoção de desenvolvimento sustentável, no exercício de suas atribuições constitucionais.

Observamos, assim, ao final da presente pesquisa, que foi alcançado o propósito almejado, com a obtenção, também, de ampliação da visão e perspectivas ainda pendentes de

¹²⁴ Instrução Normativa DG/PF n. 255, de 20 de julho de 2023, publicada no BS n. 139, de 24 de julho de 2023, sistema interno da Polícia Federal, com acesso restrito apenas a policiais federais,

adoção, no âmbito de gestão estratégica e em nível institucional, para verdadeiro alcance de desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS DELEGADOS DE POLÍCIA DO BRASIL. **Pesquisa de Resolutividade dos Inquéritos Policiais na Polícia Civil dos Estados e Distrito Federal e da Polícia Federal**. Brasília: Adepol/BR, 2021. Disponível em: <https://adepoldobrasil.org.br/wpcontent/uploads/2021/11/Pesquisa-de-Resolutividade-dos-Inqueritos-Policiais-na-PoliciaCivil-e-Policia-Federal-Atualizada.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

ASSOCIAÇÃO DOS DELEGADOS DE POLÍCIA DO BRASIL. Resposta ao Instituto Sou da Paz: atualização de índices de resolutividade de inquéritos policiais. **Adepol do Brasil**, 3 de agosto de 2022. Disponível em: <https://adepoldobrasil.org.br/resposta-ao-instituto-sou-da-paz-atualizacao-de-indices-de-resolutividade-de-inqueritos-policiais/>. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: Senado Federal, [1988]. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 14 jun. 2018.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Guia Técnico de Gestão Estratégica**. v. 1.0. Brasília: ME: SEDGG: Seges, 2019d. Versão 1/2020a.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa n. 109, de 29 de outubro de 2020**. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial. Brasília: Presidência da República, [2020f]. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-109-de-29-de-outubro-de-2020-285756030>. Acesso em: 28 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Comitê de Governança Estratégica. **Resolução CGE n. 7, de 30 de setembro de 2019**. Aprova a matriz SWOT, as diretrizes estratégicas, a cadeia de valor, o plano de comunicação e o mapa estratégico do Planejamento Estratégico do Ministério da Justiça e Segurança Pública 2020-2023. Brasília: Presidência da República, [2019f]. Disponível em: <http://dspace.mj.gov.br/handle/1/1827>. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça. Coordenação Geral de Tecnologia da Informação. **Inquéritos policiais**. Disponível em: <https://servicos.dpf.gov.br/dadosabertos/EPOL/>. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça. Departamento de Polícia Federal. **Instrução Normativa n. 013/2005-DG/DPF, de 15 de junho de 2005**. Define as competências específicas das unidades centrais e descentralizadas do Departamento de Polícia Federal e as atribuições de seus dirigentes. Brasília: Ministério da Justiça, 2005. Disponível em: <https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/in-13.pdf>. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça. Departamento de Polícia Federal. **Portaria n. 3.997/2013-DG/DPF, de 24 de outubro de 2013**. Define as circunscrições oficiais das Superintendências Regionais e das Delegacias de Polícia Federal Descentralizadas. Brasília: PF, 2013a.

Disponível em: <https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/portaria-3997-2013-dg-pf.pdf>. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça. Departamento de Polícia Federal. Portaria n. 4.453/2014-DG/DPF, de 16 de maio de 2014. **Boletim de Serviço n. 93**, Brasília, 19 maio 2014. Disponível em: https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/plano-estrategico/portaria4453_2014dgdgpf_atualiza_pe20142022.pdf. Acesso em: 23 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Comitê de Governança Estratégica. **Resolução CGE n. 9, de 10 de março de 2020**. Brasília: MJSP, 2020c. Disponível em: <http://dspace.mj.gov.br/handle/1/1829>. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. Ministério de Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Portaria n. 7.784-DG/PF, de 28 de dezembro de 2017**. Brasília: MJSP, 2017b. Disponível em: <https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/portaria-7784-2017-dg-pf.pdf>. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Resolução CGPF/PF n. 6, de 10 de outubro de 2022**. Aprova o Mapa Estratégico da Polícia Federal 2022/2023 e o Plano Estratégico da Polícia Federal para o período de 2022 a 2023. Brasília: MJSP, 2022. Disponível em: https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/plano-estrategico/resolucao_cgpf_n__06.pdf. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria-Executiva. **Resolução CGE n. 8, de 10 de dezembro de 2019**. Brasília: MJSP, 2019g. Disponível em: https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/cge/resolucoes/2019/resolucao-cge-no-8-de-10-de-dezembro-de-2019_v1.pdf/view. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria-Executiva. **Resolução CGE n. 10, de 25 de agosto de 2020**. Brasília: MJSP, 2020d. Disponível em: https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/cge/resolucoes/2020/resolucao-cge-no-10-de-25-de-agosto-de-2020_v1.pdf/view. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria-Executiva. **Resolução CGE n. 11, de 30 de setembro de 2020**. Brasília: MJSP, 2020e. Disponível em: https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/cge/resolucoes/2020/resolucao-cge-no-11-de-30-de-setembro-de-2020_v1.pdf/view. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça. Polícia Federal. Portaria n. 6.194/2016 – DG/DPF, de 16 de março de 2016. Institui a Política de Desenvolvimento de Pessoal no âmbito da Polícia Federal. **Boletim de Serviço n. 52**, Brasília, DF, 17 mar. 2016b. Disponível em: <http://intranet.pf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2016/marco/bs052.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2018.

BRASIL. **Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2030**. Disponível em: https://www.gov.br/mj/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/categorias-de-publicacoes/planos/plano_nac-_de_seguranca_publica_e_def-_soc-_2021___2030.pdf/view. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. Presidência da República. Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1, de 10 de maio de 2016. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, 11 maio 2016a. Seção 1, p. 14. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/acao-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Normativos/instrucao-normativa-conjunta-no-1-de-10-de-maio-de-2016-imprensa-nacional.pdf/view>. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, [2017a]. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/acao-a-informacao/governanca-publica/comite-interno-de-governanca/legislacao/decreto-no-9-203-de-22-de-novembro-de-2017.pdf/view>. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto n. 9.739, de 28 de março de 2019**. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIOG. Brasília: Presidência da República, [2019a]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto n. 9.745, de 8 de abril de 2019**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Economia, remaneja cargos em comissão e funções de confiança, transforma cargos em comissão e funções de confiança e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE [revogado]. Brasília: Presidência da República, [2019c]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9745.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 3.689, de 3 de outubro de 1941**. Código de Processo Penal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del3689.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 10.180, de 6 de fevereiro de 2001**. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [2001]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110180.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 12.830, de 20 de junho de 2013**. Dispõe sobre a investigação criminal conduzida pelo delegado de polícia. Brasília: Presidência da República, [2013b]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112830.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 13.844, de 18 de junho de 2019**. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios; altera as Leis nos 13.334, de 13 de setembro de 2016, 9.069, de 29 de junho de 1995, 11.457, de 16 de março de 2007, 9.984, de 17 de julho de 2000, 9.433, de 8 de janeiro de 1997, [...]. Brasília: Presidência República, [2019b]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13844.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 13.869, de 5 de setembro de 2019**. Dispõe sobre os crimes de abuso de autoridade; altera a Lei nº 7.960, de 21 de dezembro de 1989, a Lei nº 9.296, de 24 de julho de 1996, a Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990, e a Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994; e revoga a Lei nº 4.898, de 9 de dezembro de 1965, e dispositivos do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal). Brasília: Presidência da República, [2019h]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113869.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 13.964, de 24 de dezembro de 2019**. Aperfeiçoa a legislação penal e processual penal. Brasília: Presidência da República, [2019i]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113964.htm. Acesso em: 24 set. 2019.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 13.971, de 27 de dezembro de 2019**. Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023. Brasília: Presidência da República, [2019e]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13971.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa n. 24, de 18 de março de 2020**. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 3 de abril de 2020b. Seção 1, p. 79. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=03/04/2020&jornal=515&pagina=79>. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança**. Brasília: TCU, 2013c. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/6A/B6/39/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_1_edicao.PDF. Acesso em: 28 set. 2023.

BRUNDTLAND, Gro Harlem. **Nosso futuro comum: comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CAMARGO, Renata Freitas de. **Gestão Estratégica: um guia completo sobre o processo de gestão**. Treasy, 8 de agosto de 2017. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/gestao-estrategica/>. Acesso em: 24 set. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Estudo comparado sobre recursos, litigiosidade e produtividade**: a prestação jurisdicional no contexto internacional – Estudo de alguns indicadores do Poder Judiciário do Brasil em relação a outros países. Brasília: CNJ, nov. 2011. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/relat_estudo_comp_inter.pdf. Acesso em: 24 set. 2023.

CNMP – Conselho Nacional do Ministério Público. **Resolução CNMP n. 174, de 4 de julho de 2017**. Disciplina, no âmbito do Ministério Público, a instauração e a tramitação da Notícia de Fato e do Procedimento Administrativo. Brasília: CNMP, 2017a. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resoluo-174-1.pdf>. Acesso em: 24 set. 2023.

CNMP – Conselho Nacional do Ministério Público. **Resolução n. 181, de 7 de agosto de 2017**. Dispõe sobre instauração e tramitação do procedimento investigatório criminal a cargo do Ministério Público. Brasília: CNMP, 2017b. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resoluo-181-1.pdf>. Acesso em: 24 set. 2023.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DRUCKER, Peter F. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2003.

EFETIVIDADE. *In*: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2021. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Efetividade&oldid=62139858>. Acesso em: 24 set. 2023.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. **Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://www.prppg.ufpr.br/site/wp-content/uploads/2022/06/planejamento-estrategico-para-organizacoes-publicas-enap_compressed-2.pdf. Acesso em: 24 set. 2023.

FERRADAES, Augusto Gonçalves. Uma síntese da importância dos indicadores para a avaliação da gestão pública. **Coletânea de Pós-Graduação**, Brasília, v. 2, n. 1, 2019. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F72289E55017231E2A0AF46F9>. Acesso em: 28 set. 2023.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Sistema de Indicadores**. Disponível em: https://fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_3_sistema_de_indicadores_fnq.pdf. Acesso em: 24 set. 2023.

FREIRE, Heleno *et al.* **Epol – sistema de polícia judiciária**. Brasília: Academia Nacional de Polícia, 2020. (Documento de acesso restrito, Portaria n. 8.714- DG/PF, de 13 de agosto de 2018).

GTSC A2030 – Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030 do Desenvolvimento Sustentável. **Índice de Desenvolvimento das Cidades Sustentáveis Brasil**. Disponível em: <https://gtagenda2030.org.br/2023/02/06/indice-de-desenvolvimento-sustentavel-das-cidades-brasil/>. Acesso em: 23 set. 2023.

HOWLETT, Michael; MUKHERJEE, Ishani; RAYNER, Jeremy. The elements of effective program design: a two-level analysis. **Politics and Governance**, [s.l.], v. 2, n. 2, p. 1-12, 2014. Disponível em: <https://goo.gl/cAS31i>. Acesso em: 28 set. 2023.

INSTITUTO CIDADES SUSTENTÁVEIS. **Índice de Desenvolvimento das Cidades Sustentáveis Brasil**. Classificação para os municípios brasileiros. Disponível em: <https://idsc.cidadessustentaveis.org.br/rankings>. Acesso em: 23 set. 2023.

INTOSAI – International Organization of Supreme Audit Institutions. **Implementation Guidelines for Performance Auditing**. [S.l.]: Intosai, Auditing Standards Committee, 2003.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes**. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ods/ods16.html>. Acesso em: 23 set. 2019.

KAPLAN, Rorbert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARINHO, Alexandre; FAÇANHA, Luís Otávio. **Programas sociais: efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação**. Texto para Discussão n. 787. Rio de Janeiro: Ipea, 2001. p. 2. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0787.pdf. Acesso em: 23 set. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATUS, Carlos. **Estratégias políticas: chimpanzé, Maquiavel e Gandhi**. São Paulo: Fundap, 1996.

MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, [s.l.], v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.

MPF – Ministério Público Federal. 2ª Câmara de Coordenação e Revisão Criminal. **Acordos de Não Persecução Penal: “investigações mais céleres, eficientes e desburocratizadas”**. Disponível em: https://www.mpf.mp.br/atuacao-tematica/ccr2/publicacoes/apresentacoes/apresentacao-sobre-acordos-de-nao-persecucao-penal-anpp-e-30-012020_.pdf. Acesso em: 24 set. 2023.

MPF – Ministério Público Federal. 2ª Câmara de Coordenação e Revisão Criminal. **Orientação n. 4**. Orientação sobre tratamento a notícia-crime de conduta prescrita ou sem comprovação de dolo no saque de até três benefícios previdenciários, encaminhada pelo INSS em cumprimento ao item 9.1.2 do Acórdão 2.812/2009 – TCU – Plenário. Disponível em: <https://www.mpf.mp.br/atuacao-tematica/ccr2/orientacoes/documentos/Orientacao%20no%204.pdf>. Acesso em: 24 set. 2023.

MPF – Ministério Público Federal. 2ª Câmara de Coordenação e Revisão Criminal. **Orientação n. 26**. Promoção de arquivamento. Disponível em: <https://www.mpf.mp.br/atuacao-tematica/ccr2/orientacoes/documentos/orientacao-no-26>. Acesso em: 24 set. 2023

MPF – Ministério Público Federal. 2ª Câmara de Coordenação e Revisão Criminal. **Orientação n. 36**. Orienta os membros do Ministério Público Federal sobre a possibilidade de se arquivar procedimentos instaurados referentes aos benefícios fraudados -“rescaldos” – que lastrearam operações contra fraudes previdenciárias. Disponível em: https://www.mpf.mp.br/atuacao-tematica/ccr2/orientacoes/documentos/orientacao-no-36-orienta_sobre_arquivamento-rescaldos.pdf. Acesso em: 24 set. 2023

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Ministros da América Latina discutem retomada da Agenda 2030. **Nações Unidas Brasil**, 3 de outubro de 2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/201884-ministros-de-am%C3%A9rica-latina-discutem-retomada-da-agenda-2030>. Acesso em: 24 set. 2023.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16** – Paz, justiça e instituições eficazes. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16>. Acesso em: 23 set. 2023.

O QUE É BUSINESS INTELLIGENCE (BI)? Disponível em: <https://www.knowsolution.com.br/o-que-e-business-intelligence-bi/>. Acesso em: 24 set. 2023.

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil. **Provimento n. 188/2018**. Brasília, 11 de dezembro de 2018. Regulamenta o exercício da prerrogativa profissional do advogado de realização de diligências investigatórias para instrução em procedimentos administrativos e judiciais. Disponível em: <https://www.oab.org.br/leisnormas/legislacao/provimentos/188-2018>. Acesso em: 24 set. 2023.

ONU – Organização das Nações Unidas. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

PETERS, B. Guy. A cybernetic model of governance. *In*: LEVI-FAUR, David. **Oxford Handbook of Governance**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

PINHO, José Antônio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. *Accountability: já podemos traduzi-la para o português?* **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, nov.-dez. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/g3xgtqkwFJS93RSnHFTsPDN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 set. 2023.

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Visão Geral – Relatório sobre o desenvolvimento humano 2016: desenvolvimento humano para todos**. Nova Iorque: PNUD, 2016. Disponível em: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ao/HDR2016-2016-PT-ANGOLA.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

POLÍCIA FEDERAL. **Instrução Normativa – IN n. 108/2016-DG/PF, de 8 de novembro de 2016**. Regulamenta a atividade de polícia judiciária da Polícia Federal e dá outras providências. Brasília: Polícia Federal, [2016]. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/blogs/blog/wp-content/uploads/sites/41/2019/04/IN-nova-PJ-1.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

POLÍCIA FEDERAL. Comitê de Governança. **Resolução n. 005-CGPF/PF, de 12 de agosto de 2021**. aprova a atualização do Plano Estratégico 2014/2022, o Mapa Estratégico da Polícia Federal 2021/2023, os objetivos estratégicos e as ações estratégicas, o plano estratégico, o detalhamento dos indicadores estratégicos e a descrição detalhada dos objetivos estratégicos e das ações estratégicas. Disponível em: <https://www.gov.br/pf/pt-br/acao-a-informacao/institucional/plano-estrategico/bs-resolucao-05-2-64-1-editado-1.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

POLÍCIA FEDERAL. **Missão, visão e valores**. Disponível em: <https://www.gov.br/pf/pt-br/acao-a-informacao/institucional/missao-visao-e-valores>. Acesso em: 24 set. 2023.

POLÍCIA FEDERAL. **Planejamento estratégico**. Portaria n. 4.453/2014-DG/DPF, de 16 de maio de 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/pf/pt-br/acao-a-informacao/acoes-e-programas/planejamento-estrategico>. Acesso em: 24 set. 2023.

POLÍCIA FEDERAL. **Plano estratégico**. 17 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/pf/pt-br/acao-a-informacao/institucional/plano-estrategico>. Acesso em: 24 set. 2023.

PORTO, J. **Gestão pela qualidade na Segurança Pública**. Goiânia: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2005.

SACHS, Ignacio. Estratégias de transição para o século XXI. *In*: BURSZTYN, Marcel. **Para pensar o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Brasiliense, 1993. p. 29-56.

SECOM TCU. TCU publica a 3ª edição do Referencial Básico de Governança Institucional. **Tribunal de Contas da União**, 10 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>. Acesso em: 24 set. 2023.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional positivo**. 23. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

STJ – Superior Tribunal de Justiça. O inquérito policial segundo o STJ: respeito aos direitos e às garantias fundamentais. **STJ Notícias**, 12 fev. 2023. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias/2023/12022023-O-inquerito-policial-segundo-o-STJ-respeito-aos-direitos-e-as-garantias-fundamentais.aspx>. Acesso em: 24 set. 2023.

VARGAS, Joana Domingues; ZILLI, Luís Felipe. O inquérito policial no Brasil – uma pesquisa empírica: o caso da investigação criminal de homicídios dolosos em Belo Horizonte. *In*: **Reflexões sobre a investigação brasileira através do inquérito policial**. Brasília: Ministério da Justiça, 2009.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.