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

JOÃO CONRADO PONTE DE ALMEIDA

# BPM APLICADO A INQUÉRITO POLICIAL ENVOLVENDO EXECUÇÃO DE CONVÊNIO ENTRE PREFEITURA MUNICIPAL E A UNIÃO

Recife
2023

JOÃO CONRADO PONTE DE ALMEIDA

# BPM APLICADO A INQUÉRITO POLICIAL ENVOLVENDO EXECUÇÃO DE CONVÊNIO ENTRE PREFEITURA MUNICIPAL E A UNIÃO

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

Área de concentração: Gerência da Produção.

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

Recife

2023

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

A447b Almeida, João Conrado Ponte de.

BPM aplicado a inquérito policial envolvendo execução de convênio entre prefeitura municipal e a União / João Conrado Ponte de Almeida, 2023.

129 f.: il.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Paula Cabral Seixas Costa.

Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Recife, 2023.

Inclui referências e apêndices.

1. Engenharia de produção. 2. Business process management. 3. Modelagem de processos. 4. Inquérito policial. I. Costa, Ana Paula Cabral Seixas (Orientadora). II. Título.

UFPE

658.5 CDD (22. ed.) BCTG / 2023 – 180

JOÃO CONRADO PONTE DE ALMEIDA

**BPM APLICADO A INQUÉRITO POLICIAL ENVOLVENDO EXECUÇÃO DE CONVÊNIO ENTRE PREFEITURA MUNICIPAL E A UNIÃO**

Dissertação de Mestrado Profissional apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. Área de concentração: Gerência da Produção.

Aprovado em: 10/08/2023.

**BANCA EXAMINADORA**

_____
Profª. Drª. Ana Paula Cabral Seixas Costa (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

_____
Prof. Drª. Denise Dumke de Medeiros (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

_____
Prof. Dr. Renan Felinto de Farias Aires (Examinador Externo)
Universidade Federal da Rural do Semi-Árido - UFSA

À minha esposa Ivna, à minha filha Ana e aos meus pais Fernando e Ceci.

## AGRADECIMENTOS

Gratidão à Deus por sempre incentivar e orientar minha evolução.

Gratidão aos professores do PPEG-PRO, especialmente minha orientadora, pela presteza e dedicação.

“A sabedoria é a coisa principal; adquire, pois, a sabedoria; sim, com tudo o que possuis, adquire o conhecimento” (Provérbios 4;7-8 ARC).

## RESUMO

Por ter natureza de projeto, um inquérito policial não possui rito formal, muito menos padrão quanto aos atos a serem praticados, requerendo maior esforço. Contudo, existem tipologias cujo *modus operandi* se aproximam de um modelo, sendo possível, por simplificação, a adoção de um processo básico padrão. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho foi, aplicando a abordagem de *Business Process Management* (BPM), identificar, mapear e analisar os atos e procedimentos relacionados ao tema atualmente adotados pelos delegados, agentes e escrivães da Delegacia de Repressão a Corrupção e Crimes Financeiros da Superintendência da Polícia Federal no Ceará – DELECOR/DRPJ/SR/PF/CE. Em seguida, foi realizado seu diagnóstico (identificação de gargalos e de oportunidades de melhoria) e sua racionalização, através da gestão do conhecimento, o que resultou na propositura de um modelo envolvendo as atividades e o fluxo do processo afeto à investigação de crimes praticados na execução de convênios entre prefeituras municipais e órgãos da União, por ser uma das tipologias mais comuns na Policia Federal e envolver maior quantidade de recursos financeiros. Para tanto, foram realizadas pesquisas em amostra de inquéritos da DELECOR/DRPJ/SR/PF/CE, que envolvem referida tipologia, em busca de dados qualitativos (quais diligências foram determinadas e como foram realizadas tais diligências) e quantitativos (quantas diligências foram determinadas e qual a duração delas) além da aplicação de questionário aos delegados, escrivães e agentes envolvidos a fim de otimizar a aplicação dos recursos disponíveis tornando a investigação mais eficiente. Com isso, foi obtido modelo de processo com rito básico e atos semipadronizados envolvendo as diligências minimamente exigíveis, possibilitando a redução do esforço dos policiais e o aumento da capacidade operacional da DELECOR/CE. Dessa forma, pôde-se concluir que o inquérito que investiga a tipologia sob estudo pode ser tratado como processo, sem prejuízo à eficácia da investigação, o que leva à institucionalização da condução da investigação de tratamento massivo e ao estabelecimento de critérios objetivos para a tomada de decisão.



**Palavras-chave:** *Business Process Management*; modelagem de processos; inquérito policial.

## ABSTRACT

Due to its nature as a project, a police investigation does not have a formal rite, much less a standard regarding the acts to be performed, requiring greater effort. However, there are typologies whose modus operandi are close to a model, making it possible, by simplification, to adopt a standard basic process. In this context, the objective of this work was, applying the Business Process Management (BPM) approach, to identify, map and analyze the acts and procedures related to the theme currently adopted by the delegates, agents and clerks of the Police Station for Repression of Corruption and Financial Crimes of Federal Police Superintendence in Ceará – DELECOR/DRPJ/SR/PF/CE. Then, its diagnosis was carried out (identification of bottlenecks and opportunities for improvement) and its rationalization, through knowledge management, which resulted in the proposal of a model involving the activities and the flow of the process related to the investigation of crimes committed in the execution of agreements between city halls and Union agencies, as it is one of the most common typologies in the Federal Police and involves a greater amount of financial resources. To this end, surveys were carried out on a sample of DELECOR/DRPJ/SR/PF/CE surveys, which involve said typology, in search of qualitative data (which steps were determined and how such steps were carried out) and quantitative (how many steps were determined and how long they last) in addition to applying a questionnaire to the delegates, clerks and agents involved in order to optimize the application of available resources, making the investigation more efficient. With this, a process model was obtained with a basic rite and semi-standardized acts involving the minimally required diligences, allowing the reduction of the effort of the police and the increase of the operational capacity of DELECOR/CE. Thus, it can be concluded that the inquiry that investigates the typology under study can be treated as a process, without prejudice to the effectiveness of the investigation, which leads to the institutionalization of conducting the massive treatment investigation process and to the establishment of objective criteria for decision making.



**Keywords:** *Business Process Management*; process modelling; police investigation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Método da pesquisa 17
Figura 2 - Fluxograma de investigação de desvio de recursos 41
Figura 3 - Fluxograma de investigação envolvendo obra de engenharia 43
Figura 4 - Etapas da pesquisa 46
Figura 5 - Diagrama do processo atual com melhor performance 59
Figura 6 - Mapa do processo atual 67
Figura 7 - Modelo do processo proposto 81

## LISTA DE TABELAS


Tabela 1 - Categorização das diligências 49
Tabela 2 - Dados coletados através da pesquisa documental 49
Tabela 3 - Classificação dos inquéritos policiais 54
Tabela 4 - Frequências das diligências 57
Tabela 5 - Diligências com maior frequência do processo atual 58
Tabela 6 - Diligências do inquérito eficaz e efetivo 58
Tabela 7 - Diligências do processo atual 67
Tabela 8 - Atividades iniciais do processo proposto 73
Tabela 9 - Atividades intermediárias do processo proposto 76
Tabela 10 - Atividades finais do processo proposto 77

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---|---|
| BIC | Boletim de Identificação Criminal |
| BidPF | Biblioteca Digital da Polícia Federal |
| BPM | *Business Process Management* |
| BPMN | *Business Process Model and Notation* |
| BVP | Boletim de Vida Pregressa |
| CGEC | Comitê de Gestão do Conhecimento |
| CGU | Controladoria Geral da União |
| CPB | Código Penal Brasileiro – Decreto-Lei 2.848 de 07 de dezembro de 1940 |
| CPL | Comissão Permanente de Licitação |
| CPP | Código de Processo Penal – Decreto-Lei 3.689 de 03 de outubro de 1941 |
| DELECOR/CE | Delegacia de Repressão à Corrupção e Crimes Financeiros do Ceará |
| DREX | Delegacia Regional Executiva |
| DRPJ | Delegacia Regional de Polícia Judiciária |
| ePol | Sistema de Gestão da Atividade de Polícia Judiciária |
| FAC | Folha de Antecedentes Criminais |
| GesPública | Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização |
| GC | Gestão de Conhecimento |
| GID | Grupo de Identificação |
| IN | Instrução Normativa |
| IPJ | Informação de Polícia Judiciária |
| MGPro-PF | Metodologia de Gestão de Processos da Polícia Federal |
| PF | Polícia Federal |
| Pje | Processo Judicial Eletrônico |
| RAPJ | Relatório de Análise de Judiciária |
| RV | Relatório de Vigilância |
| Sei | Sistema Eletrônico de Informações |
| SICONV | Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal |
| TCE | Tribunal de Contas do Ceará |
| TCU | Tribunal de Contas da União |

**SUMÁRIO**


| | | |
|---|---|---|
| **1** | **INTRODUÇÃO** | **14** |
| 1.1 | JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA | 15 |
| 1.2 | OBJETIVO | 16 |
| 1.3 | MÉTODO DE PESQUISA | 17 |
| 1.4 | ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO | 18 |
| **2** | **BASE CONCEITUAL E REVISÃO DA LITERATURA** | **19** |
| 2.1 | BASE CONCEITUAL | 19 |
| 2.2 | REVISÃO DA LITERATURA | 24 |
| 2.3 | POSICIONAMENTO DO TRABALHO E POTENCIAL DE INOVAÇÃO | 27 |
| **3** | **CONTEXTO E DESCRIÇÃO DO PROBLEMA** | **28** |
| 3.1 | BASE CONCEITUAL DA POLÍCIA FEDERAL | 31 |
| 3.2 | GESTÃO DE PROCESSOS NA PF | 34 |
| 3.3 | MODELAGEM DE PROCESSOS NA PF | 36 |
| 3.4 | GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PF | 36 |
| 3.5 | CONHECIMENTO EXPLÍCITO DA POLÍCIA FEDERAL | 38 |
| **4** | **REDESENHO E MODELAGEM DO PROCESSO** | **45** |
| 4.1 | PESQUISA DOCUMENTAL | 46 |
| **4.1.1** | **Definição da amostra** | **46** |
| **4.1.2** | **Definição dos dados a serem coletados** | **47** |
| **4.1.3** | **Dados coletados** | **49** |
| **4.1.4** | **Definição dos critérios de análise dos dados** | **51** |
| **4.1.5** | **Método de análise dos dados** | **55** |
| **4.1.6** | **Análise dos dados** | **56** |
| **4.1.7** | **Resultados** | **61** |
| 4.2 | APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS | 61 |
| **4.2.1** | **Definição da população respondente** | **62** |
| **4.2.2** | **Definição dos dados a serem colhidos** | **62** |
| **4.3.2** | **Aplicação dos questionários** | **62** |
| **4.3.3** | **Dados obtidos e análise** | **63** |
| 4.3.3.1 | Análise das respostas dos Delegados de Polícia Federal | 63 |
| 4.3.3.2 | Análise das respostas dos Escrivães de Polícia Federal | 63 |
| 4.3.3.3 | Análise das respostas dos Agentes de Polícia Federal | 64 |
| **4.3.4** | **Resultados** | **66** |
| **4.3.5** | **Mapa do processo atual** | **67** |
| 4.3 | ANÁLISE HOLÍSTICA | 67 |
| **4.3.1** | **Aplicação da legislação no redesenho do processo** | **68** |
| **4.3.2** | **Aplicação da gestão do conhecimento no redesenho do processo** | **69** |
| **4.3.3** | **Redesenho do processo** | **70** |
| 4.3.3.1 | Atividades iniciais | 73 |
| 4.3.3.2 | Atividades intermediárias | 75 |
| 4.3.3.3 | Atividades finais | 77 |
| 4.3.3.4 | Modelagem do processo proposto | 79 |
| 4.4 | VALIDAÇÃO DO MODELO PROPOSTO | 82 |
| 4.5 | PLANO DE APLICAÇÃO DO PROCESSO PROPOSTO | 82 |

**5. CONCLUSÕES 83**
5.1 LIMITAÇÕES E DIFICULDADES DA PESQUISA 84
5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS 85
REFERÊNCIAS **86**
APÊNDICE A – DADOS OBTIDOS NA PESQUISA DOCUMENTAL **90**
APÊNDICE B – RESPOSTAS DOS QUESTIONÀRIOS **106**

# 1 INTRODUÇÃO

O tema abordado neste trabalho foi a melhoria da investigação de crime relacionado a transferências voluntárias da União para prefeituras municipais realizadas pela Delegacia de Repressão a Corrupção e Crimes Financeiros da Superintendência da Polícia Federal no Ceará (DELECOR/CE).

A pesquisa abrangeu o mapeamento, diagnóstico e racionalização das atividades realizadas no processo de investigação, sendo assim inserta na linha de pesquisa Melhoria de Sistemas e Processos do Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção (PPGEP-PRO) da Universidade Federal de Pernambuco.

O Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, prevê a descentralização das atividades da Administração Federal por meio de convênio ou contrato. Assim, a União celebra acordos com entidades governamentais dos demais entes da Federação por meio de convênio e contratos de repasse, para transferência de recursos financeiros a serem utilizados na execução de um objetivo comum.

Tais transferências de recursos são reguladas pelo Decreto 6.170, de 25 de julho de 2007 que prevê as quatro fases do acordo: proposição, celebração e formalização, execução e prestação de contas, seguindo assim um padrão.

Em regra, os crimes são praticados nas fases de execução e prestação contas, sendo os mais frequentes: dispensa ilegal de licitação (art. 89 da Lei 8.666/93), fraude ao caráter competitivo na licitação (art. 90 da Lei 8.666/93), corrupção passiva (art. 317 do CPB), corrupção ativa (art. 333 do CPB), contratação com sobrepreço (artigo 96 da Lei 8.666/93) e pagamento por produto não fornecido ou por serviço não prestado, (art. 171, § 3º ou art. 312 do CPB, ou art. 1º, I do Decreto Lei 201/67), destinação diversa dos recursos (art. 315 do CPB ou art. 1º, III do Decreto Lei 201/67) além de omissão de prestar contas no prazo legal (art. 1º, VII do Decreto Lei 201/67).

Em razão da padronização do processo de obtenção de transferências voluntárias da União, os crimes praticados na execução de convênios seguem um *modus operandi* básico, deixando os mesmos tipos de vestígios (termo de convênio, processo licitatório, contrato, processos de pagamentos etc.). Apesar disso, foi verificado que as investigações realizadas pela DELECOR/CE não seguiam nenhum padrão, sendo sua condução e diligências realizadas com base nas convicções dos

policiais designados, formada a partir da formação e experiência pessoal de cada um, sendo tratado como projeto.

Nesse contexto, foram aplicados métodos e técnicas relacionadas à gestão de processos e à gestão de conhecimento a fim de criar um padrão básico de atos e procedimentos que tornem a investigação de tal tipologia mais ágil e eficaz, através do redesenho e modelagem do processo.

## 1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

O princípio constitucional da eficiência, previsto no artigo 37 da Constituição Federal, impõe à Administração Pública, onde se inclui a Polícia Federal, o dever de potencializar o resultado de suas atividades, o que, considerando a limitação dos recursos disponíveis, somente seria viável através da racionalização dos processos e atos, levando em conta os meios disponíveis e o objetivo desejado.

No atual cenário da DELECOR/CE os recursos não conseguem sequer atender à demanda de notícias de crime que são recebidas, seja pela demora para finalizar as investigações, em razão da recorrente necessidade de repetição, ou complementação, de atos ou tempo necessário para a finalização da atividade, seja por não conseguir alcançar seus objetivos (comprovar o crime e indicar seus responsáveis) em prazo razoável. Tal cenário inviabiliza o acompanhamento da execução dos convênios de forma proativa com o fim de prevenir ou reprimir de imediato possíveis crimes, especialmente praticados por organizações criminosas.

Além de ser o tipo de investigação mais recorrente no grupo de combate à corrupção da DELECOR/CE e envolver grande quantidade de recursos, a celebração, execução e prestação de contas dos convênios segue um padrão, o que possibilita a adoção de um modelo de processo básico desde o recebimento da notícia de crime (input) até o relatório final da investigação (output), inclusive definindo padrões das atividades a serem realizadas pelos policiais envolvidos (roteiros, formulários, modelos de documentos etc.), de seu fluxo e das comunicações.

Tal pesquisa se justifica em razão da ausência de padronização dos atos, procedimentos, fluxo e comunicações relacionados ao tema, fazendo com que cada policial realize as tarefas conforme suas convicções pessoais, o que vem prejudicando a eficiência e a eficácia das investigações.

A tipologia relacionada a transferência voluntária da União para prefeituras municipais é a que envolve maior quantidade de inquéritos em trâmite atualmente na DELECOR/CE, além de ser a que envolve maior quantidade de recursos potencialmente desviáveis, o que indica a relevância do estudo.

Além de aperfeiçoar a investigação da tipologia prevista no tema, a pesquisa pode servir de base para a modelagem de processos investigativos relacionados a outros crimes, inclusive em outras unidades, além de proporcionar meios para automação.

Por outro lado, a pesquisa deu início à gestão do conhecimento afeto ao tema na DELECOR/CE, transformando conhecimento tácito (experiência individual) em conhecimento explícito (experiência institucional), a qual será submetida à falseabilidade durante sua aplicação, resultando no aprimoramento das atividades. Assim, o conhecimento empírico individual se transformaria em conhecimento científico institucional.

## 1.2 OBJETIVO

O objetivo da pesquisa foi identificar os gargalos e as oportunidades de melhoria, bem como as boas práticas e lições aprendidas dos policiais que atuam em investigações da tipologia sob estudo, de forma a definir as diligências minimamente exigíveis, além da forma de execução e do fluxo de informação, ideais para aumentar a eficácia e reduzir o prazo, transformando a investigação da tipologia em um processo escalável, através do tratamento massivo.

O objetivo geral do trabalho foi criar um padrão básico de investigação de crimes praticados na execução de convênios celebrados entre a União e prefeitura municipais do Estado do Ceará, através do redesenho do processo relacionado ao inquérito policial que tenha por objeto tal tipologia.

Para que se pudesse alcançar o objetivo geral, foi necessário atingir os seguintes objetivos específicos:

- Identificação das atividades mais realizadas na execução de uma investigação criminal da tipologia sob estudo, que tenha sido eficiente, eficaz e efetiva;

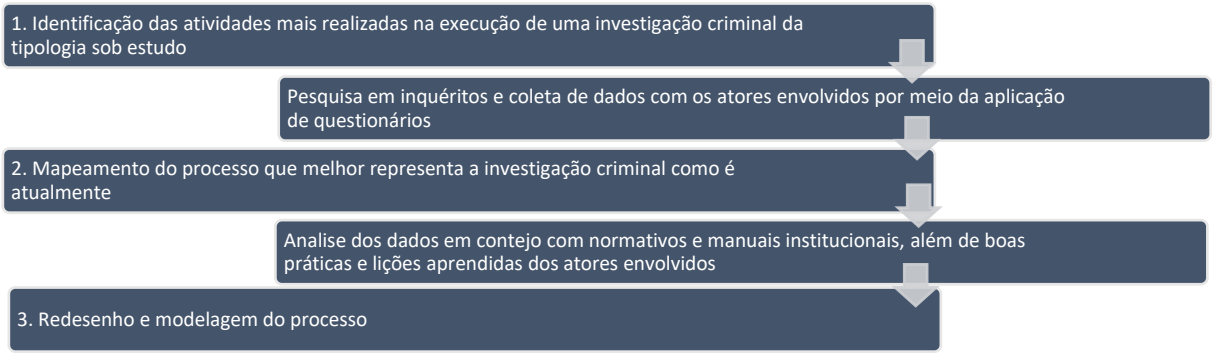
- Mapeamento do processo que represente a investigação criminal da tipologia sob estudo atualmente;
- Identificação de gargalos e oportunidades de melhorias no processo de investigação criminal da tipologia em estudo, através da gestão do conhecimento organizacional;
- Transformação do conhecimento explícito e do conhecimento tácito em um modelo de processo escalável e de tratamento massivo;

## 1.3 MÉTODO DE PESQUISA

Trata-se de pesquisa de natureza aplicada e objetivo exploratório, com abordagem qualitativa e quantitativa, envolvendo estudo de caso, através de pesquisa documental e aplicação de questionário com análise de conteúdo, já que se pretendeu identificar o processo que envolve a investigação da tipologia sob estudo com o fim de aperfeiçoá-lo e padronizá-lo (CESÁRIO, 2020).

A natureza é aplicada uma vez que se destinou a resolver um problema prático de interesse imediato, por meio de teorias e princípios existentes. Exploratória porque tem como objetivo explorar e determinar os melhores métodos a serem aplicados na solução do problema proposto. Quanto à abordagem, será mista, já que são trabalhados dados numéricos e não numéricos.

Figura 1 - Método da pesquisa




Fonte: O autor (2023).

A Figura 1 apresenta as etapas da pesquisa que foi iniciada com a coleta de dados de inquéritos já finalizados, seguida da aplicação de questionário para os policiais envolvidos, em que foram obtidos os dados que levaram a elaboração do mapa do processo atual. Depois foi realizada a análise do mapa em cotejo com os

dados reunidos através da gestão do conhecimento como o objetivo de aperfeiçoar o processo por meio de seu redesenho, resultando no modelo do processo proposto.

O método aplicado nesta pesquisa está descrito no capítulo 4.

## 1.4 ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo, estão sendo apresentadas as justificativas e a relevância da pesquisa, bem como seu objetivo, indicando o método aplicado.

No segundo capítulo consta os principais conceitos utilizados no trabalho, além de apresentar a revisão da literatura nas bases de dados *SCOPUS*, *WEB OF SCIENCE* e Google Acadêmico.

O capítulo três descreve o problema e seu contexto, abordando a situação da Polícia Federal quanto a gestão e modelagem de processos, bem como quanto à gestão de conhecimento, incluindo a base conceitual adotada pela Polícia Federal, além de pesquisa na Biblioteca Digital da Polícia Federal (BidPF), onde foram buscados trabalhos que tenham relação com a padronização ou modelagem de investigações criminais, especialmente que trate da execução de convênios firmados ente prefeitura municipais e a União.

O quarto capítulo aborda o caminho cognitivo percorrido para a proposição do modelo de novo processo a ser adotado para a investigação da tipologia sob estudo. Na sua primeira seção consta como foi realizada a pesquisa documental, incluindo a definição da amostra e dos dados que foram coletados, assim como dos critérios e método de suas análises, finalizando com as conclusões. Na segunda, descreve-se a aplicação dos questionários, iniciando com a definição da população respondente e dos dados a serem colhidos, seguido da aplicação, dados obtidos e sua análise, encerrando com as conclusões. Nas demais seções são apresentados o mapa do processo atual, a análise holística do processo e o seu redesenho com a modelagem do processo proposto.

No capítulo final são apresentadas as conclusões do trabalho, as limitações da pesquisa e as sugestões para trabalhos futuros.

# 2 BASE CONCEITUAL E REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão apresentadas a base conceitual e a revisão da literatura relacionadas ao tema deste projeto.

## 2.1 BASE CONCEITUAL

Como o desenvolvimento desta pesquisa buscou tornar mais eficiente o processo de investigação criminal da tipologia relacionada à transferência voluntária de recursos da União para prefeituras municipais, aplicando ferramentas de *Business Process Management* (BPM), é preciso apresentar os conceitos adotados neste trabalho.

### 2.1.1 Processo de negócio eficiente e escalável

Inicialmente define-se o que é um processo de negócio. Na lição de Rocha e Albuquerque (2007, p. 85) processo seria a sequência de atividades que transforma entradas em saídas. Na mesma linha, Batista (2012, p. 59) conceitua processo como conjunto de atividades que transformam insumos em produtos ou serviços. Observa-se que as duas definições apresentadas mencionam conjunto ou sequência de atividades. E o que seria uma atividade?

Para Sordi (2014, p.150) atividade seria a unidade de trabalho resultante da decomposição lógica de um processo, tendo como base as competências dos colaboradores (p. 175), podendo se iniciar em um macroprocesso e passar por processos até se chegar nas atividades, dependendo do nível de detalhamento. Esse mesmo autor (p. 77) defende que a gestão de processos é aquela que busca o aperfeiçoamento de um processo específico, tendo perspectiva operacional, enquanto a gestão por processos é aquela que busca melhorar a administração da organização através do aperfeiçoamento de seus processos, numa perspectiva gerencial.

Como mencionado anteriormente, este trabalho buscou a proposição de um processo eficiente e escalável. Para Salama (2008, p. 55) um processo eficiente é aquele em que seja possível aumentar seus ganhos sem a necessidade de aumento de custos. Neste sentido, segundo Cruz e Lana (2022 p. 255) negócio escalável é

aquele que pode crescer sem que seja alterado o modelo, podendo aumentar a eficácia, sem elevar os custos.

### 2.1.2 Gestão de processos

Sordi (2014, p. 122) ensina que o aprimoramento dos processos deve ser feito por meio do redesenho gradual e contínuo do processo, denominado *Business Process Design* (BPD), com o uso de gráfico da denominada *Business Process Modeling Notation* (BPMN) (p. 332), bem como da gestão do conhecimento (*knowldege management*) a ele relacionado (p. 162).

Já Corrêa e Corrêa (2012, p.4) incluem a gestão de processos no conceito de gestão de operações, ao afirmar que essa se ocupa do gerenciamento dos recursos, de sua interação e dos processos, sendo que a gestão de processos seria necessária para evitar rupturas contribuindo para o aprimoramento dos processos.

De acordo com o Guia para o Gerenciamento de Negócio Corpo Comum de Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0 (2013, p. 42), o *Business Process Management* (BPM), concebido como conjunto de conhecimentos sobre coordenar, administrar ou dirigir uma organização, envolve todo o trabalho desenvolvido para a entrega do produto ou serviço, através da composição lógica das atividades (p. 33).

O BPM CBOK indica que a análise de um processo deve envolver sua compreensão, incluindo sua eficiência e eficácia para obtenção dos seus objetivos (p.21), iniciando-se pelo estado atual do processo e como ele cumpre seus objetivos, através de técnicas como modelagem e entrevistas, bem como do estudo das regulamentações governamentais e da organização (p.107).

Para o BPM CBOK (2013, p 21), desenho de processo seria a concepção de um modelo futuro de processo. Já o redesenho é repensar todo um processo já existente (p. 241). Por sua vez, modelagem seria o conjunto de atividades relacionadas à criação de representação gráfica de processos existentes ou propostos, de forma precisa e completa sobre seu funcionamento (p. 72).

### 2.1.3 Modelagem de processo

Modelagem de processo, segundo o BPM CBOK, seria o conjunto de atividades para a representação gráfica de um processo, existente ou proposto, que entrega um

serviço ou apoia/gerencia outro processo, de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento (2013, p.72). Para tal guia (p. 73), o diagrama e mapa seria o retrato não padronizado dos principais elementos do fluxo do processo, embora este último apresente maior precisão que o primeiro. Já o modelo de processo seria a representação detalhada e padronizada dos fluxos de todas as atividades e dos seus responsáveis.

Verifica-se na literatura que os autores adotam nomenclaturas diferentes para elementos semelhantes, tais como mapa e modelo do processo. Neste trabalho vamos adotar a definição de Rocha e Albuquerque (2007 pg. 85) que afirma que o Mapa do Processo é a representação gráfica da sequência de atividades, indicando que tal mapa se trata de um fluxograma de atividades, após a identificação das atividades e de seu fluxo. Logo, o termo mapeamento pode ser conceituado como o ato de identificar a sequência de atividades e elaborar o gráfico de um processo. O mesmo autor indica que o mapa do processo atual permite que todos conheçam e entendam as partes do processo, além de possibilitar a identificação de problemas e o que precisa ser mudado.

### 2.1.4 Tipologia criminal

Neste trabalho a investigação de uma determinada tipologia criminal foi mapeada como um processo de negócio. Para Louceiro (2008, p. 3) tipologia é a formulação de categorias classificatórias dos comportamentos criminais, por meio das quais se podem encontrar padrões de condutas para a prática do crime. Esta dissertação tem foco na tipologia relacionada a crimes cometidos na execução do plano de trabalho de transferência voluntária de recursos da União para prefeituras municipais.

Para tornar a investigação de tal tipologia mais ágil e eficaz foi desenhado um novo modelo de processo, por meio desses métodos e técnicas de gestão de processos e da gestão de conhecimento.

### 2.1.5 Gestão do Conhecimento

Batista (2012, p 42) define Gestão de Conhecimento (GC) na Administração pública como sendo:

> um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro. (BATISTA, 2012, p. 49)

Segundo Batista (2012, p 60), processos sistemáticos e modelados de maneira efetiva também resultam no aumento da eficiência do serviço público, melhorando a qualidade e contribuindo para a legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade da atividade administrativa.

Conforme Alvarenga Neto (2007, p. 98), a gestão do conhecimento vai além da gestão da informação, já que inclui a gestão da inovação e da criatividade. Assim, o conhecimento que se busca identificar e utilizar neste trabalho é àquele relacionado ao método, tática ou técnica aplicada na condução e execução de atividades desenvolvidas na investigação da tipologia sob estudo.

Takeuchi e Nonaka (2008 p. 19-23) ensinam que o conhecimento é formado pelo conhecimento explícito e pelo conhecimento tácito, que embora dicotômicos, são complementares e interpenetrantes, já que existe conhecimento explícito no conhecimento tácito e algum conhecimento tácito em todo conhecimento explícito. Conhecimento explícito é expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais, podendo ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente. Já o conhecimento tácito é aquele altamente pessoal, proveniente de ações e experiencias, bem como em seus ideais, valores e emoções, sendo de difícil formalização e transmissão.

Eles ensinam que o processo de criação, manutenção e exploração do conhecimento é similar à dialética, que se caracteriza por sua ênfase na mudança e nos opostos e se inicia com a "*tese*", que é confrontada com a "*antítese*", por se mostrar inadequada ou inconsistente, resultando na "*síntese*". Assim, o processo de criação do conhecimento deve se basear no raciocínio dialético como meio de transcender e sintetizar as contradições, sendo o conhecimento resultado do processo de construção e administração de sínteses.

Segundo tais autores, uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa, por meio do processo SECI, que se inicia com a ***socialização*** (de indivíduo para indivíduo através da experiência direta), seguido da ***externalização*** (do indivíduo para grupo por meio do

diálogo e da reflexão) e da ***combinação*** (do grupo para organização através da sistematização e aplicação do conhecimento explícito e da informação), finalizando com a ***internalização*** (da organização para indivíduo que aprende e adquiri novo conhecimento tácito na prática).

Takeuchi e Nonaka (2008 p. 26) citam os modelos "*top-down*" (conhecimento é gestado no nível estratégico) e "*bottom*-up" (o conhecimento é gestado no nível operacional), afirmando que nenhum deles seriam adequados como processo para a administração da criação do conhecimento, já que tais modelos realizam apenas conversões parciais do conhecimento. Para tanto, tais autores propõem um meio termo de tais modelos chamado "*middle-up-down*", no qual o nível tático é responsável pela síntese.

Contudo Batista (2012, p 51) afirma que os modelos de GC construídos para o setor privado não são adequados para o setor público. Diante disso, propôs modelo de GC construído para a administração pública brasileira, que além de descrever os elementos essenciais da GC, orienta como implementar a GC, através do denominado Ciclo KDCA, baseado no Ciclo PDCA, que inclui identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento.

A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento relaciona pelo menos 25 modelos de gestão do conhecimento, onde se inclui o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi. Tais modelos envolvem técnicas e ferramentas utilizadas para gerir o conhecimento em organizações em geral, especialmente privadas.

Batista (2012, p. 60) apresenta algumas práticas de estruturação de processos facilitadores para a identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento da organização, dentre os quais estão: **Melhores práticas** (procedimento validado para um determinado fim), que são documentadas através de bancos de dados, manuais, orientações ou normas; **Ideias e lições aprendidas** (registros de experiências em que se relata o que foi feito, o que se esperava, a análise dos motivos da diferença de resultado e o que foi aprendido durante o processo, além de sugestões), e; **Base de conhecimento** (local onde a gestão do conteúdo deposita o conhecimento)

Nesse cenário, para tal autor a gestão de conteúdo seria responsável por atualizar as informações, as ideias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.

Dessa forma, como será visto no capítulo 4, esta pesquisa envolveu o mapeamento do processo atual de investigação criminal e sua análise, finalizando com a proposta de modelo de processo, baseada na gestão do conhecimento, envolvendo principalmente o conhecimento explícito das melhores práticas, contidas nos cadernos didáticos e manuais, bem como o conhecimento tácito relacionado às boas práticas e lições aprendidas obtidos por meios da pesquisa documental e da aplicação de questionários.

## 2.2 REVISÃO DA LITERATURA

Inicialmente vale destacar que segundo Silva (2014, p. 77):

> as referências dos manuais técnicos, dos artigos acadêmicos, da bibliografia estudada, assim como os relatos dos consultores entrevistados, não fazem distinção quanto haver diferenças técnicas de BPM quando a aplicação prática ocorre em organizações públicas ou em empresas privadas.

Conforme pesquisa realizada na base de dados do *SCOPUS* e do *WEB OF SCIENCE*, bem como na plataforma Google Acadêmico, utilizando os seguintes *string*: “’BPM’ our ‘business process management’ our ‘business process design’ and ‘police investigation’ our ‘criminal investigation’”; “’modelagem de processo’ and ‘inquérito policial’ our ‘polícia’ our ‘investigação criminal’”; “’process modelling’ and ‘criminal investigation’ and ‘police’”, “’gestão de conhecimento’ and ‘modelagem de processo’ and ‘inquérito policial’ our ‘investigação criminal’”, “‘knowledge management’ and ‘police investigation’ our ‘police’ and “criminal investigation”; “‘gestão de processo” and ‘inquérito policial’ our ‘polícia’ our ‘investigação criminal’”, não foi localizado nenhum trabalho que envolva especificamente a gestão do processo ou modelagem de inquérito policial da tipologia objeto do estudo.

Na literatura internacional foram identificados três artigos relacionados ao uso de gestão de processos na atividade de análise de crime, todos com enfoque em sistema computacional de informações.

Zhaoe *et al* (2006) trata do problema de colaboração entre integrantes de uma mesma agência de aplicação da lei, tendo proposto uma abordagem orientada por processos baseada na tecnologia de fluxo de trabalho, apresentando um protótipo de sistema computacional chamado COPLINK workflow que implementa algumas das principais funções de suporte de colaboração identificadas. Segundo os autores, a avaliação inicial dos usuários mostrou que o suporte à colaboração orientado por

processos traz benefícios à eficácia geral e à eficiência do processo de análise criminal.

Chainey e Alonso (2022) abordam um roteiro de estruturação dos dados de um crime, partindo das perguntas sobre os dados necessários para descobrir como o criminoso se comportou, estruturados nos componentes “atos, cenas, elenco e condições”, seguido da obtenção de tais dados por meio de pesquisa em fontes públicas, com posterior verificação e análise (sintetização). Os roteiros criminais envolvem uma tentativa de pensar como o criminoso se comportou, construindo uma sequência estruturada detalhada de eventos e uma imagem da tomada de decisão do criminoso. Além de usar roteiros de crime para entender melhor o comportamento criminoso de um indivíduo, os roteiros de crime podem ser usados para examinar o comportamento de grupo criminoso em uma atividade criminosa. Tal método tem a finalidade de apoiar apenas a atuação preventiva de crime, não tratando da atuação repressiva, ou seja, a colheita de provas para a responsabilização criminal dos autores de um crime.

Cotofrei e Stoffel (2011), sob a ótica da gestão da informação, sugerem utilizar dados difusos para obter padrões de crimes de forma que as autoridades possam adotar as ações necessárias para evitar ou reduzir da prática desses crimes. Assim, a interpretação e utilização dos dados recolhidos não é para fins de prova de um crime.

Na literatura nacional, foi identificado apenas um artigo que trata do uso das técnicas de BPM em inquérito policial, sendo que relacionada a outra tipologia. Não obstante, foi identificado uma dissertação que aplica a modelagem no processo referente ao recebimento e análise de notícia de crime pela Polícia Federal, bem como uma monografia que aplica a notação de modelagem de processos BPMN ao processo penal brasileiro, incluindo seção dedicada ao inquérito policial.

Ferreira (2019), utilizando *Business Process Management* na investigação criminal, aplica a modelagem de processo em inquérito policial envolvendo a tipologia conhecida como “armação do golpe da falsa venda de carros”. Tal artigo aborda a aplicação de técnicas de Gestão por Processo no gerenciamento da investigação criminal conduzida no âmbito da Segunda Delegacia Territorial – 2ª DT, do Departamento de Polícia Metropolitana da Polícia Civil do Estado da Bahia, no período entre janeiro do ano de 2017 até o mês de maio do ano de 2018, envolvendo o delito de estelionato, previsto no artigo 171 do Código Penal Brasileiro, relacionado a venda de veículos.

Contudo, Ferreira não teria redesenhado o processo nem aplicado a gestão do conhecimento no modelo, ou seja, Ferreira teria apenas elaborado o modelo do processo com base nas atividades e fluxo que já vinham sendo desenvolvidos, tendo tornado explícito processo que já existia. Além disso, não deixou claro o método utilizado para padronizar a execução das atividades, resumindo-se a informar que foi elaborado com base em pesquisa participativa e do diagnóstico elaborado a partir da análise administrativa da organização.

Não obstante, após a modelagem do processo, o modelo foi aplicado, tendo Ferreira concluído que dentre os ganhos obtidos estão o aumento da eficiência no uso dos recursos e do tempo, bem como o aumento do comprometimento da equipe, além da institucionalização do domínio dos passos da investigação e do estabelecimento de critérios objetivos para a tomada de decisão.

Buscando aumentar a produtividade e assertividade de inquéritos da Polícia Federal do Brasil envolvendo instituições federais, VIEIRA (2019) propõe um modelo de processo para automatizar o tratamento de notícias recebidas baseado na padronização dos documentos de acordo com a tipologia. Contudo, esse trabalho se restringiu a mapear o processo de análise de notícias de crime recebidas pela Polícia Federal, o qual antecede o processo de investigação criminal realizado por meio do inquérito policial. Ademais, o processo proposto envolve outras as tipologias.

Por sua vez Cerqueira (2017) aplica as regras da notação BPMN na representação gráfica das fases do macroprocesso previsto no Código de Processo Penal, tendo como base os dispositivos legais, com o objetivo de facilitar o entendimento de cada fase e a competência dos atores envolvidos. Dessa forma, na verdade, Cerqueira não fez o mapeamento, muito menos fez o redesenho do processo do inquérito policial, uma vez que se limitou a representação gráfica do inquérito policial de forma genérica e sob o aspecto puramente normativo, deixando de analisar o processo sob o aspecto fático, além de não ter buscado seu aperfeiçoamento.

Quanto a aplicação de modelo, método ou técnica de gestão do conhecimento no âmbito da gestão de processos Contador (2005) afirma que a GC aplicada a BPM é importante para identificar problemas e oportunidades, sendo um importante facilitador para a melhoria contínua dos processos. Para tanto, é necessário ferramentas de *workgroup* que facilite o desenvolvimento colaborativo por meio da discussão de assuntos específicos, inclusive de forma assíncrona.

O modelo de GC proposto por BATISTA para a administração pública (2012, p 51) não apresenta método ou técnica genérica, holística e específica de como identificar o conhecimento relevante, muito menos como *externaliza-lo* e *combiná-lo.* Apesar disso, ele (p. 57) indica o uso de tecnologia como meio viabilizador tanto para facilitar o compartilhamento do conhecimento, como para reuni-lo e disponibilizá-lo, inclusive através de mecanismo de busca, especialmente quando existe distância geográfica entre os envolvidos.

Quanto à aplicação da gestão do conhecimento na investigação criminal, através de pesquisa qualitativa em formato de estudo de caso que teve por fim identificar e descrever aspectos relativos a práticas de gestão do conhecimento de nível investigativo da Polícia Federal brasileira, Menezes (2020) ao analisar a diferença conceitual entre informação e conhecimento, opta por concentrar sua pesquisa na gestão da informação, não tendo assim analisado a gestão de conhecimento relacionado aos métodos de execução de processos ou atividades. Apesar disso, Menezes cita a existência de listas de discussão, que poderia abranger boas práticas ou lições aprendidas. Contudo, apesar do autor não especificar nenhuma informação sobre listas, tais como: software utilizado, forma de participação, método de síntese e método de combinação, aponta que existem incontáveis grupos virtuais no *WhatsApp* e *Telegram* que embora informais tratam de diversos assuntos institucionais, inclusive gerenciais e operacionais.

Não obstante, Menezes (2020) conclui que as unidades de coordenação das atividades de investigação não atuam de modo estruturalmente coordenado, no que respeita à GC, embora haja o costume de realização encontros temáticos envolvendo “melhores práticas” e “captura de ideias/lições aprendidas” relacionadas às atividades investigativas, cujo conhecimento é importante para uniformização e melhoria de procedimentos. Assim, para tal autor, haveria falha na sistematização do processo de GC proposta por Batista (2012, p 60) na Polícia Federal do Brasil, não havendo processo sistemático e modelado de GC.

Já quanto à internalização do conhecimento voltado aos métodos aplicáveis aos processos e às atividades na PF, segundo Menezes (2020) seria realizado através de cartilhas, manuais, orientações técnicas, tutoriais, ferramentas de análise e cursos.

## 2.3 POSICIONAMENTO DO TRABALHO E POTENCIAL DE INOVAÇÃO

Apesar do excelente trabalho desenvolvido por Ferreira (2019), como veremos, não foi modelado nenhum tipo de inquérito na Polícia Federal, muito menos feito seu redesenho.

Além disso, Ferreira (2019) indica que os estudos encontrados por ele envolvendo gestão da investigação criminal abordaram o inquérito como um projeto, o que reforça o ineditismo do presente estudo, especialmente quanto à aplicação da gestão do conhecimento no redesenho e modelagem do processo investigativo.

Na mesma linha, as pesquisas feitas na revisão de literatura corroboram a inexistência do uso de BPM com o fim de transformar a investigação criminal de convênios firmado com a União num processo escalável, repetível e eficaz no Brasil, embora tenha se iniciado um movimento de uniformização de atividades, por meio da edição de procedimentos operacionais padrão (POP) em vários ramos de atuação das polícias.

Assim, a sistematização e uniformização das atividades e dos fluxos que envolvem a investigação de uma tipologia criminal tem grande potencial de revolucionar as investigações ordinárias de crimes, tornando as atividades de polícia judiciária mais eficientes e eficazes.

## 3 A PERSECUÇÃO PENAL E A POLÍCIA FEDERAL

A persecução penal, ou seja, o macroprocesso realizado pelo Estado para aplicação da pena ao criminoso, envolve pelo menos quatro fases: recebimento e análise da notícia do crime (verificar a procedência da informação); investigação do crime (processo administrativo efetivado por meio de inquérito policial ou outro meio previsto em lei); ação penal (processo judicial iniciado com o recebimento da denúncia ou queixa pelo juiz), e; execução penal (processo judicial iniciado após o transito em julgado da sentença condenatória).

A investigação criminal no Brasil é regulada tanto pela Constituição Federal como por leis, estando submetida ao princípio do devido processo legal, já que pode levar a restrição de liberdade ou bens. Dessa forma, a investigação deve seguir regras próprias do ordenamento jurídico brasileiro.

Conforme o artigo 144 da Constituição Federal, a Polícia Federal exerce, com exclusividade, as funções de polícia judiciária da União, onde se inclui a incumbência

de investigar crimes contra seus bens, serviços ou interesse. Tal função é efetivada, em regra, através do inquérito policial.

Inquérito policial, conforme a Exposição de Motivos do Decreto-Lei 3.689 de 3/10/1941, é o "processo preliminar ou preparatório da ação penal", sendo uma "garantia contra apressados e errôneos juízos, formados quando ainda persiste a trepidação moral causada pelo crime ou antes que seja possível uma exata visão de conjunto dos fatos, nas suas circunstâncias objetivas e subjetivas", o que "assegura uma justiça menos aleatória, mais prudente e serena".

Nos termos do § 1º do artigo 2º da Lei 12.830/2013:

> ao delegado de polícia, na qualidade de autoridade policial, cabe a condução da investigação criminal por meio de inquérito policial ou outro procedimento previsto em lei, que tem como objetivo a apuração das circunstâncias, da materialidade e da autoria das infrações penais.

Já o § 2º, do mesmo dispositivo, indica que "cabe ao delegado de polícia a requisição de perícia, informações, documentos e dados que interessem à apuração dos fatos.

Assim, cabe ao Delegado de Polícia Federal a instauração e a condução da investigação criminal, definindo e determinando as diligências necessárias para a apuração dos fatos sob investigação. Tais diligências, onde se incluem exames, são realizadas por escrivães, agentes e peritos na Polícia Federal, conforme Portaria 523 de 28 de julho de 1989 do Ministro do Planejamento e Instrução Normativa 108/2016 DG/PF.

Por outro lado, a Constituição Federal (artigo 37 e § 7º do artigo 144) impõe que as atividades da polícia sejam eficientes. Nessa linha, mostra-se cogente prover ferramentas para a potencialização dos recursos, sem prejuízo à eficácia da investigação.

Conforme previsto no Título II do Livro I do Código de Processo Penal (CPP), o inquérito se inicia por portaria ou auto de prisão em flagrante, terminando com o relatório do que foi apurado, sendo tais atos privativos do delegado de polícia. Contudo, as atividades da Polícia Judiciária relacionadas ao inquérito policial somente se encerram quando houver o recebimento da denúncia (artigo 12 do CPP) ou a determinação judicial de seu arquivamento (artigo 18 do CPP).

De forma sucinta, o inquérito policial, na Polícia Federal, é conduzido pelo Delegado de Polícia Federal, cabendo a este, com exclusividade, determinar a realização das atividades necessárias para a devida apuração do fato, nos termos da

Lei 12.830/2013. Para tanto, o delegado deve emitir as ordens por escrito, por meio de despacho dirigido ao Escrivão de Polícia Federal. As incumbências que não fazem parte das atribuições do escrivão são encaminhadas por esse ao policial responsável (agente, papiloscopista ou perito) ou para as entidades competentes.

Em regra, o cumprimento das ordens do presidente do inquérito resulta em uma informação por escrito ou na apresentação de um elemento de convicção. Elemento de convicção é qualquer coisa (documento, arquivo, imagem, áudio, material etc.) que possa convencer alguém sobre um fato ou circunstância, podendo ser um vestígio (diretamente relacionado ao crime), uma evidência, um indício ou qualquer dado.

Com o cumprimento de todas as ordens, o escrivão comunica o delegado para que avalie a necessidade de novas diligências para o devido esclarecimento do fato e de suas circunstâncias.

A Polícia Federal é um órgão de âmbito nacional com unidades descentralizadas, sediada em Brasília, onde é subdividida em diretorias, havendo superintendências regionais nas capitais dos Estados e delegacias em algumas das principais cidades do interior.

As Superintendências Regionais, por seu turno, são dotadas de uma estrutura orgânica formadas por duas delegacias regionais, Delegacia Regional Executiva (DREX) e Delegacia Regional de Polícia Judiciária (DRPJ), as quais se subdividem em delegacias especializadas e setores administrativos.

Dentre as delegacias especializadas subordinadas à DRPJ está a Delegacia de Repressão a Corrupção e Crimes Financeiros - DELECOR, a qual tem por competência apurar crimes de corrupção, desvio de recursos públicos e contra o sistema financeiro.

Conforme dados da ferramenta https://bi.pf.gov.br/sense/, no início de 2023 existiam pelo menos 114 inquéritos em andamento na DELECOR/CE envolvendo casos de corrupção, sendo presididos por 03 delegados, os quais são auxiliados por 03 escrivães e, pelo menos, 06 agentes.

Nesse contexto, os inquéritos envolvendo convênios estão tendo duração média de pelo menos 959 dias (2,6 anos), quando a lei prevê que deveriam durar apenas 30 dias. Ademais, o atual índice de solucionamento estava em 88,06%, havendo assim oportunidade de melhoria.

Em razão de envolverem esforços temporários para obtenção de resultado único, os inquéritos policiais têm natureza de projeto, necessitando assim de maior

esforço para atingir seu objetivo, já que as atividades necessitariam ser planejadas, definidas e executadas especificamente para cada inquérito, o que também prejudica a gestão do conhecimento institucional, já que as atividades não se repetem, o que dificulta a obtenção de boas práticas e lições aprendidas.

Contudo, existem tipologias que em razão de envolverem atos cogentes semelhantes, se aproximando de um modelo, podem ser, por simplificação, investigadas através de um processo flexível semiestruturado para a realização das diligências minimamente exigíveis. Assim, a ideia desta pesquisa foi aplicar o conhecimento de BPM, somado a gestão de conhecimento, por meio da transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, para redesenho e modelagem de um processo básico que seja mais eficiente, sem prejuízo à eficácia da investigação.

Dessa forma, o problema que se busca solução é adequar a capacidade operacional à demanda da DELECOR/CE, sem aumento de recursos e ou custos, bem como sem prejuízo a resolutividade de seus inquéritos policiais.

## 3.1 GESTÃO DE PROCESSOS E CONHECIMENTO NA POLÍCIA FEDERAL

Por ser um trabalho destinado à Polícia Federal do Brasil, será necessário atender aos manuais e normas internas pertinentes, além de cadernos didáticos, guias, cartilhas e orientações institucionais.

Dessa forma, nesta pesquisa o termo processo é definido como:

> divisão de um determinado macroprocesso em partes, sendo composto por atividades sequenciais que recebem entradas e lhes adiciona valor, transformando-as em resultados para a organização, podendo ainda ser subdividido em processos de menor nível de agregação também denominados subprocessos (IN 114-DG/PF de 06/06/2017 - Publicada no BS nº 108, de 7 de junho de 2017).

Já atividade é o “procedimento cuja execução é necessária para cumprir uma etapa de um determinado processo ou subprocesso” (IN 114-DG/PF de 06/06/2017 - Publicada no BS nº 108, de 7 de junho de 2017).

Com base nas orientações do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído pelo Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, a Metodologia de Gestão de Processos da Polícia Federal (MGPro-PF) (POLÍCIA FEDERAL, 2011) estabeleceu uma classificação para os processos, que considera a sua interação com as funções finalísticas da instituição, podendo assim

serem finalísticos (cumprimento das atividades fins da instituição), de suporte (aqueles que garantem o suporte adequado aos processos finalísticos) ou gerenciais (relacionados a gestão da instituição). Nesse diapasão, a presente pesquisa envolve um processo finalístico da PF.

A MGPro-PF (POLÍCIA FEDERAL, 2011) prevê que a Gestão de Processos deve se caracterizar pelo ciclo contínuo de planejamento e execução de projetos de melhorias em processos, o que inclui as atividades de análise, desenho ou redesenho, modelagem e implementação de processos. A presente pesquisa irá se deter à sugestão de um modelo de processo baseado no redesenho da investigação como é realizada atualmente, logo não abrangerá a implementação do processo. Nessa linha, este trabalho abrange as atividades de análise, redesenho e modelagem.

De acordo com o material didático do I Curso de Fundamentos de Modelagem de Processos da Polícia Federal (2013, p. 3), a modelagem de processos

> extrapola o simples ato de se representar os processos de negócio de uma organização em termos de diagramas ou fluxogramas, avançando também sobre aspectos como, por exemplo, a usabilidade de diferentes formas de coleta de informações sobre o processo, seja por meio de uma reunião presencial, seja por meio de um questionário respondido pelos principais envolvidos no processo ou pela realização de uma sessão de videoconferência, a compilação em termos de um diagrama ou fluxograma, ou sob a forma de qualquer outro tipo de representação aplicável, podendo conter diversos tipos de informações extras necessárias para entendimento daquilo que provê suporte ao processo, podendo ainda ser realizado segundo diferentes níveis de detalhamento conforme a necessidade da análise que se deseja aplicar.

Tal material indica ainda (p. 4) que a modelagem de processos tem, dentre outras, as seguintes aplicações:

1. Entender como um processo é executado
2. Permitir o redesenho e a melhoria do processo
3. Documentar o conhecimento
4. Padronizar o trabalho
5. Definir papéis e responsabilidades
6. Documentar riscos e definir controles
7. Atender a Sistemas de Gestão da Qualidade
8. Gerenciar competências
9. Suportar treinamentos e capacitações
10. Analisar custo de processos

O presente trabalho irá se limitar às cinco primeiras aplicações da modelagem de processos, de forma que, após entender como o processo está sendo executado, ele será melhorado através do uso do conhecimento explícito da instituição e tácito dos envolvidos, resultando numa padronização do trabalho com a definição das atividades e de seus respectivos responsáveis.

Apesar de existirem várias formas de representar graficamente um processo, a MGPro-PF adotou o BPMN, sendo esse utilizado neste trabalho. Da mesma forma, está sendo utilizado o *Bizagi Modeler* como ferramenta de modelagem para construção dos fluxogramas.

Quanto aos conceitos relacionados à Gestão do Conhecimento, necessária para o aperfeiçoamento do processo de investigação objeto desta pesquisa, será seguido o artigo 3º da Portaria 5.962 DG/PF, sendo adotadas as seguintes definições:

> I - Conhecimento: combinação de experiência, valores, informação e ideias experimentadas, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações;
>
> II - Dado: é o elemento base para a formação de um juízo, que não agrega fundamento para quem o recebe, podendo materializar-se através de um fato, uma situação, documento ou vestígio a ser analisado;
>
> III - Gerenciamento de projetos: aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender seus requisitos;
>
> IV - Gestão de processos: abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, monitorar, controlar e melhorar os processos, automatizados ou não, de uma instituição, no intuito de alcançar os resultados pretendidos e alinhados com as suas metas estratégicas;
>
> V - Gestão do conhecimento: conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores e servidores públicos em criar, coletar organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos que podem servir para tomada de decisões, gestão de políticas públicas e inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo;
>
> VI - Gestão estratégica: processo de desenvolvimento e execução de uma série de ações para ampliar o sucesso da instituição, tanto no presente como no futuro, constituído por atividades que envolvem planejamento estratégico, prospecção de cenários, gestão de processos, gerenciamento de projetos e avaliação do desempenho institucional;
>
> VII - Gestor do conhecimento: servidor responsável por atividades de gestão em relação ao conhecimento sob sua responsabilidade direta;
>
> VIII - Governança do conhecimento: sistema que estabelece estruturas, normas, processos e responsáveis pela gestão do conhecimento na organização; envolve papéis, objetivos, responsabilidades, rotinas, critérios, ferramentas e processos compartilhados de decisão;
>
> IX - Informação: conjunto de dados interpretados, dotados de relevância e propósito;
>
> X - Inovação: processo de transformar oportunidades em novas ideias e de colocá-las em prática institucional;
>
> XI - Interoperabilidade: capacidade de dois ou mais sistemas, informatizados ou não, de interagir e de intercambiar dados de acordo com um método definido, de forma a obter os resultados esperados;
>
> XII - Macroprocesso: conjunto de processos pelos quais a organização cumpre a sua missão;
>
> XIII - Processo: componente de determinado macroprocesso, constituído por um conjunto de atividades inter-relacionadas que levam, de forma rotineira, à transformação de insumos em produtos e que tem como objetivo alcançar um determinado resultado; e
>
> XIV - Projeto: é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Apesar de não ter sido regulamentada como se dará a gestão de conhecimento na Polícia Federal, o Grupo de Trabalho instituído pela Portaria 1210/2010 DG/PF, publicada no BS-133 de 14/07/2010, para desenvolver o modelo de Gestão do Conhecimento na Polícia Federal, adotou o método de uso de mapas para

> identificar os conhecimentos relevantes, localizá-los e organizar essas informações de maneira que possam ser disponibilizadas para consulta. Não é função do mapa conter o conhecimento. O mapa deve ser visto como um guia, ele deve apontar onde encontrar cada tipo de conhecimento na organização, dentre documentos, pessoas, bancos de dados e etc.[1]

Nesse sentido, a Polícia Federal possui em sua intranet a Biblioteca Digital da Polícia Federal (BidPF) (https://pfgovbr.sharepoint.com/sites/intranet/Paginas/publicacoes.aspx), onde são reunidas publicações, normativos internos, acervo bibliográfico, manuais e orientações, além dos padrões de processos de trabalho, que incluem fluxogramas e seus respectivos manuais, bem como procedimentos operacionais padronizados (POP).

O acervo bibliográfico da BidPF é constituído pela Biblioteca da Academia Nacional de Polícia (https://pfgovbr.sharepoint.com/sites/intranet/Paginas/acervo-bibliografico.aspx) que reúne, organiza, divulga e mantem atualizado todo o acervo documental existente e que venha a ser adquirido, necessário para o desenvolvimento dos programas de ensino e de prospecção científica da Academia Nacional de Polícia, como também de preservar a memória institucional.

## 3.2 GESTÃO DE PROCESSOS NA PF

Por ser uma instituição pública a Polícia Federal tem o dever constitucional de seguir o devido processo legal no exercício de suas competências. Da mesma forma, os atos praticados por todos os servidores da Polícia Federal devem atender ao princípio da legalidade.

Por outro lado, por ser um órgão do Poder Executivo, a administração da Polícia Federal, por delegação ou por imperativo legal, goza da prerrogativa de regulamentar suas atividades.

Dessa forma, seja nas atividades meio, seja nas atividades fins, os servidores da PF devem seguir os normativos internos que regulamentam as leis.

---

[1] Item 6 do Relatório Técnico contido nas folhas 30 e 31 do Processo SIAPRO 08064.008064/2011-87, aprovado pelo Diretor Geral da Polícia Federal através do Despacho 1522/2012 DG/PF, de 19/03/2012.

A primeira ferramenta de gestão utilizada pela Polícia Federal para padronizar e descrever detalhadamente um processo, de forma a minimizar os desvios na execução das atividades, foi o Procedimento Operacional Padrão – POP, que é uma espécie de estudo técnico que procura descrever requisitos e atividades necessários para alcance de um determinado resultado esperado, sem que haja necessidade da elaboração de fluxograma ou outra notação gráfica.

Introduzido por meio do Manual de Boas Práticas da Criminalística, aprovado pela Portaria 071/2009-DITEC/DPF, de 16/11/2009, o POP foi instituído como um tipo de normativo pela Portaria 06/2011 DITEC, de 12 de janeiro de 2011, abrangendo apenas atividades relacionadas à perícia.

Apesar não haver previsão normativa do uso do POP para as demais atividades desenvolvidas pela Polícia Federal, especialmente relacionadas à atividade fim, algumas Superintendências Regionais adotaram o POP para regulamentar algumas atividades, como foi o caso do Procedimento Operacional Padrão nº 01 PLANTÃO/DREX/SR/PF/DF, efetivado em 26/02/2021, que prevê as atividades que devem ser realizadas no Auto de Prisão em Flagrante na Superintendência Regional do Distrito Federal.

Em razão da instituição do GesPública, a Polícia Federal estabeleceu um conjunto de regras e procedimentos a serem utilizados na execução das atividades relativas à Gestão de Processos. Para tanto, o Escritório de Gestão de Processos do Gabinete do Diretor Geral da Polícia Federal, com base no BPM CBOK® (*Business Process Management Common Body of Knowledge*), editou em 2010 a primeira versão da Metodologia de Gestão de Processos da Polícia Federal – MGPro-PF, a qual fora aprovada pelo Diretor Geral da Polícia Federal, através de Termo de Aceite no dia 18/11/2010, revisada em 27/07/2011, resultando na versão 1.01.

A MGPro-PF foi elaborada com o fim de uniformizar os conhecimentos e estabelecer um conjunto de regras e procedimentos a serem utilizados pela instituição na execução das atividades relativas à Gestão de Processos, visando a melhoria contínua dos seus processos. Ele engloba a elaboração e a disponibilização da metodologia e dos padrões aplicáveis, o fornecimento de sistemas de apoio e suporte ao processo, além da estruturação do Escritório de Gestão de Processos (EGPRO).

Com isso, foram editadas a Instrução Normativa nº 114-DG/PF, de 6 de junho de 2017, a qual disciplina a gestão da Arquitetura de Processos da Polícia Federal, e a Portaria nº 8.711-DG/PF, de 09 de agosto de 2018 (alterada pela Portaria 13.421-

DG/PF de 20/08/2020), que aprova a Arquitetura de Processos da Polícia Federal, em que são definidos os macroprocessos e seus respectivos processos, especificando os respectivos Donos e Gestores.

De acordo com a MGPro-PF (2011, p 43-44):

> **Dono do processo:** Hierarquia máxima do processo, responsável pelo seu desempenho final e pela prestação de contas sobre sua execução.
> **Gestor do processo:** Responsável pela execução do processo, mensuração de seu desempenho e incorporação de melhorias, sempre que necessário. Assegura que a documentação do processo reflete sua prática real.

No caso do processo Condução do Inquérito Policial, que faz parte do macroprocesso Investigação Policial, o Dono é o Corregedor Geral da Polícia Federal e o Gestor é o Coordenador Geral de Polícia Judiciária.

## 3.3 MODELAGEM DE PROCESSOS NA PF

Apesar da MGPro-PF ter sido editada em 2010, somente em 2013 foi lançado I Curso sobre Fundamentos de Modelagem de Processos da Polícia Federal, por meio da plataforma ANP.net (https://ead.dpf.gov.br/anpnet_antiga/login/index.php), contendo material didático escrito.

Fazendo uma pesquisa na Biblioteca de Processos da Polícia Federal (https://pfgovbr.sharepoint.com/sites/intranet/fluxos-de-processos), onde consta a publicação de todos os padrões dos processos de trabalho da Polícia Federal, incluindo fluxogramas e respectivos manuais, bem como procedimentos operacionais padronizados, constata-se que a grande maioria dos processos foram padronizados como Procedimento Operacional Padrão – POP, em que não é elaborado o modelo com notação gráfica.

Além disso, em tal biblioteca não existe nenhum processo documentado relacionado ao macroprocesso Investigação Criminal, muito menos modelo relacionado ao processo Condução do Inquérito Policial.

Assim, pode-se concluir que até o momento não se modelou nenhuma investigação criminal, muito menos inquérito policial relacionado a convênios firmados entre Prefeituras Municipais e a União.

## 3.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PF

O embrião da gestão do conhecimento na Polícia Federal pode ser considerado a criação da Academia Nacional de Polícia (ANP), feita entre os anos de 1960 e 1961, tendo se desenvolvido através de cadernos didáticos elaborados por professores de cada área que eram utilizados nos cursos de formação dos policiais, bem como nos cursos de aperfeiçoamento.

No início dos anos 2000 se inaugurou uma nova fase da gestão do conhecimento na Polícia Federal através do uso de manuais e cartilhas destinados ao orientar atividades desenvolvidas pelos servidores, incluindo a investigação de diversos crimes de competência da Polícia Federal. Tais materiais foram elaborados por grupos de servidores que detinham experiência prática na investigação de determinados crimes, sendo assim um meio de renuir e disseminar o conhecimento. Contudo, tais manuais e cartilhas não foram devidamente atualizados ficando obsoletos ao longo do tempo.

Veja que tal modelo seria equivalente ao modelo "*top-down*" descrito por Takeuchi e Nonaka (2008 p. 26). Assim, embora possam ser considerados mecanismos de reunião e disseminação do conhecimento, por meio da transformação do tácito em explícito, em razão de restringirem a fonte do conhecimento, tanto os cadernos didáticos, quanto os manuais e outros tipos de orientações, não conseguem fazer a necessária gestão de todo o conhecimento tácito da Polícia Federal, deixando de gerir a maioria das boas práticas e lições aprendidas da instituição.

Em razão disso, foi instituída a Política de Gestão do Conhecimento da Polícia Federal através da Portaria 5.962-DG/DPF, Publicada no Boletim de Serviço nº 232, de 9 de dezembro de 2015, a qual prevê as diretrizes a serem aplicadas nos níveis estratégico, tático e operacional, cuja governança é realizada pelo Comitê de Gestão do Conhecimento (CGEC), vinculado à Academia Nacional de Polícia (ANP), havendo coordenação das atividades em cada nível por Gestores do Conhecimento , constituindo-se, assim, como modelo "*middle-up-down*" de Takeuchi e Nonaka.

Nessa linha, compete ao CGEC propor à ANP a incorporação de conhecimentos aos processos de trabalho que geram os produtos e serviços da PF. Aos Gestores do Conhecimento compete, por sua vez, reunir e gerenciar o conhecimento, tornando-o disponível e acessível, exercendo assim a função de gestor de conteúdo.

Todavia, até hoje não foi regulamentado como se efetivará na prática a gestão de conhecimento na Polícia Federal, não tendo sido definido método, técnica, modelo, meio ou ferramenta que deverão ser adotados. Apesar de ter sido criado, o CGEC não

vem atuando de fato há muitos anos. Da mesma forma, até o momento não foi identificada atuação de Gestores do Conhecimento.

Não obstante, como vimos, a BidPF é a maior base de conhecimento institucionalizado, seja por meio de manuais e orientações ou por meio dos padrões de processos, seja por meio de normativos ou trabalhos acadêmicos, os quais são aperfeiçoados ao longo do tempo através do conhecimento tácito de seus servidores, sendo assim repositório das melhores práticas. Contudo, não foi identificando repositório formal de ideias e lições aprendidas na PF.

Apesar disso, foi identificado a adoção de modelo "*bottom-up*" por parte de servidores, através da ferramenta Wiki da plataforma Microsoft Teams, como é o caso dos delegados da DELECOR/CE e dos peritos de toda a Polícia Federal, onde são apresentadas e debatidas ideias, boas práticas e lições aprendidas. Wiki é um editor de texto estruturado e compartilhado em que todos os membros de uma equipe podem escrever, alterar e conversar.

## 3.5 CONHECIMENTO EXPLÍCITO DA POLÍCIA FEDERAL

Buscando utilizar o conhecimento relacionado às investigações da tipologia sob estudo, que já foi tornado explicito no âmbito da Polícia Federal, realizou-se pesquisa na Biblioteca Digital (BidPF) sendo identificados dois manuais e um caderno didático relacionados à investigação de convênios.

O caderno didático Investigação Criminal (2020) vem sendo utilizado nos cursos de formação profissional dos policiais federais na Academia Nacional de Polícia desde 2020, já o Manual de Investigação de Desvio de Recursos Públicos (2011) e o Manual de Investigação de Desvio de Recursos Públicos em Obras de Engenharia (2014) são voltados à capacitação de policiais federais que atuam na investigação de desvios de recursos públicos. Essas três obras reúnem conhecimento advindos de livros e artigos científicos, bem como transforma conhecimentos tácito dos policiais federais em conhecimento explícito. Nelas estão previstos métodos e técnicas a serem aplicadas nas investigações.

O caderno didático Investigação Policial (2020), resultado de reunião do conhecimento de diversos policiais federais, sob a supervisão da Academia Nacional de Polícia (ANP/DGP/PF) e da Diretoria de Investigação e Combate ao Crime Organizado (DICOR/PF), apresenta como a investigação deve ser realizada na Polícia

Federal de forma a garantir uma atividade imparcial e metódica, uma vez que seu resultado é destinado a todos os atores do Sistema de Justiça Criminal (órgão judiciário, órgão de acusação, defesa técnica e investigado). Para tanto, são apresentados conhecimentos, técnicas, táticas e procedimentos adequados, necessários e proporcionais para a apuração dos fatos objetivando a verdade real.

Conforme os tal obra (2020 p. 20), a investigação deve se desenvolver a partir da delimitação do problema, por meio da elaboração das hipóteses criminais relacionadas aos fatos, a partir do que se deve empregar esforços para refutá-la ou corroborá-la através da aplicação de técnicas proporcionais e legais com o fim de obter dados aptos à aproximação da verdade real. Para tanto, a Investigação Policial deve ser executada com métodos semelhantes aos empregados na pesquisa científica, com as adequações legais, normativas e principiológicas. Por ser uma obra aplicável a qualquer investigação criminal, não há previsão de método, técnica ou procedimento específico para as tipologias relacionadas ao desvio de recursos público, muito menos processo de investigação relacionado à convênios da União.

Não obstante, o caderno didático Investigação Policial (2020, p. 447) indica que:

> Dessa forma, aos procedimentos policiais simples e rotineiros que não demandem um esforço investigativo que transcenda os recursos disponíveis e que não tenham potencial de se tornarem operações policiais serão conduzidos no formato de processos. Assim, nos inquéritos policiais tratados como processos, recomenda-se a adoção de medidas de sistematização e uniformização dos métodos de trabalho, de forma a estabelecer protocolos, processos e modelos neste tipo de atuação.
>
> Já aos inquéritos policiais que tratem de fatos considerados prioritários em diretrizes operacionais emanadas pelo órgão central, ou que a complexidade do fato em apuração imponha direcionamento de um esforço investigativo extraordinário, exigindo recursos não usuais, a condução deve ser feita na forma de gerência de projetos de investigação.

Já o Manual de Investigação de Desvio de Recursos Públicos (2011), apesar de reunir conhecimento explícito institucional aplicável às investigações em que haja suspeita de apropriação ou desvio de recursos públicos, como é o caso da tipologia objeto desta pesquisa, não prevê nenhum processo investigativo aplicável às suas tipologias. Da mesma forma é o Manual de Investigação de Desvio de Recursos Públicos em Obras de Engenharia (2014), que aperfeiçoou os conhecimentos relacionados às investigações relacionadas a contratação e execução de obras públicas.

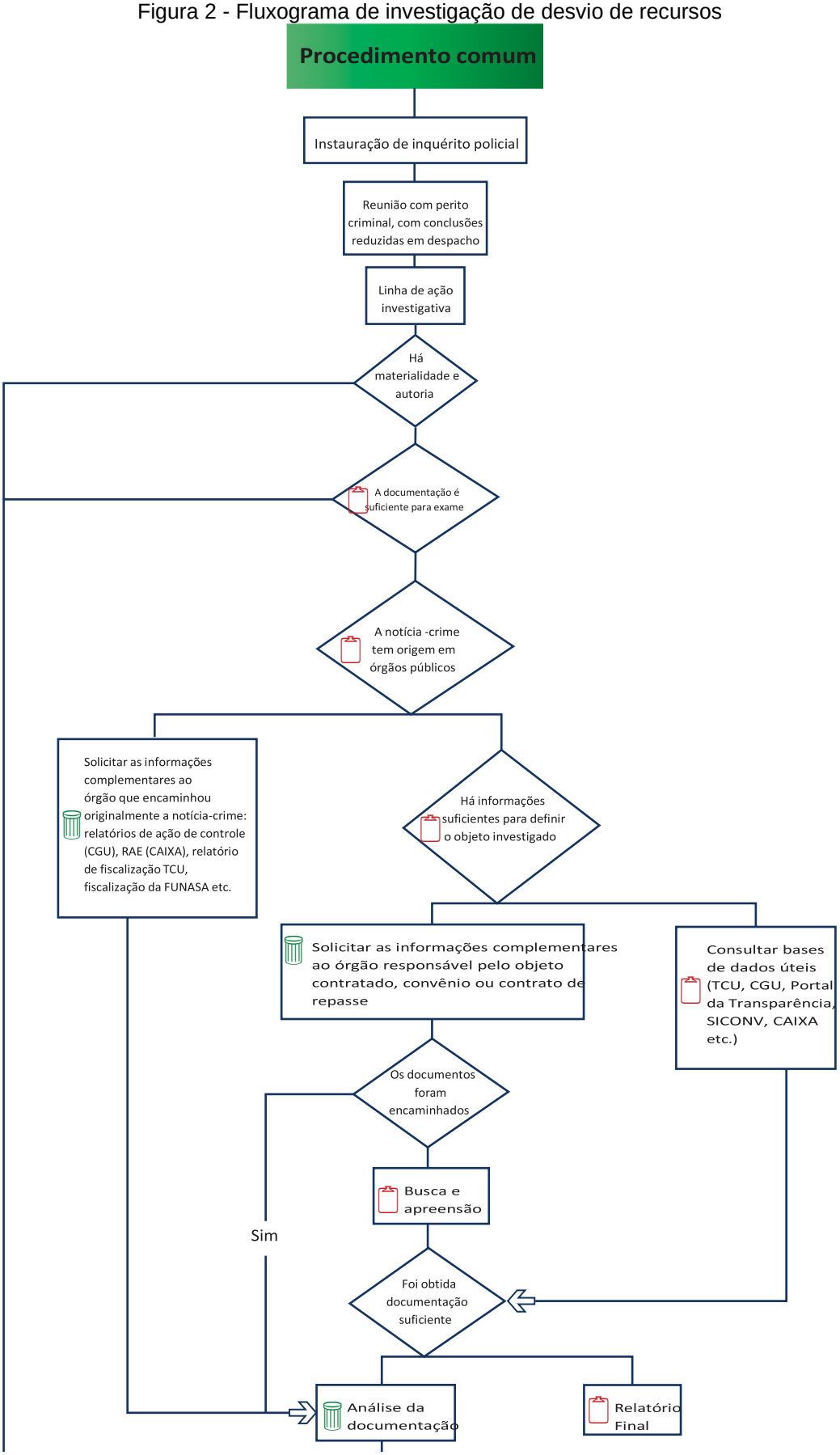
Tais obras, embora materializem a gestão do conhecimento de policiais com formação acadêmica e experiência prática, podendo ser consideradas melhores

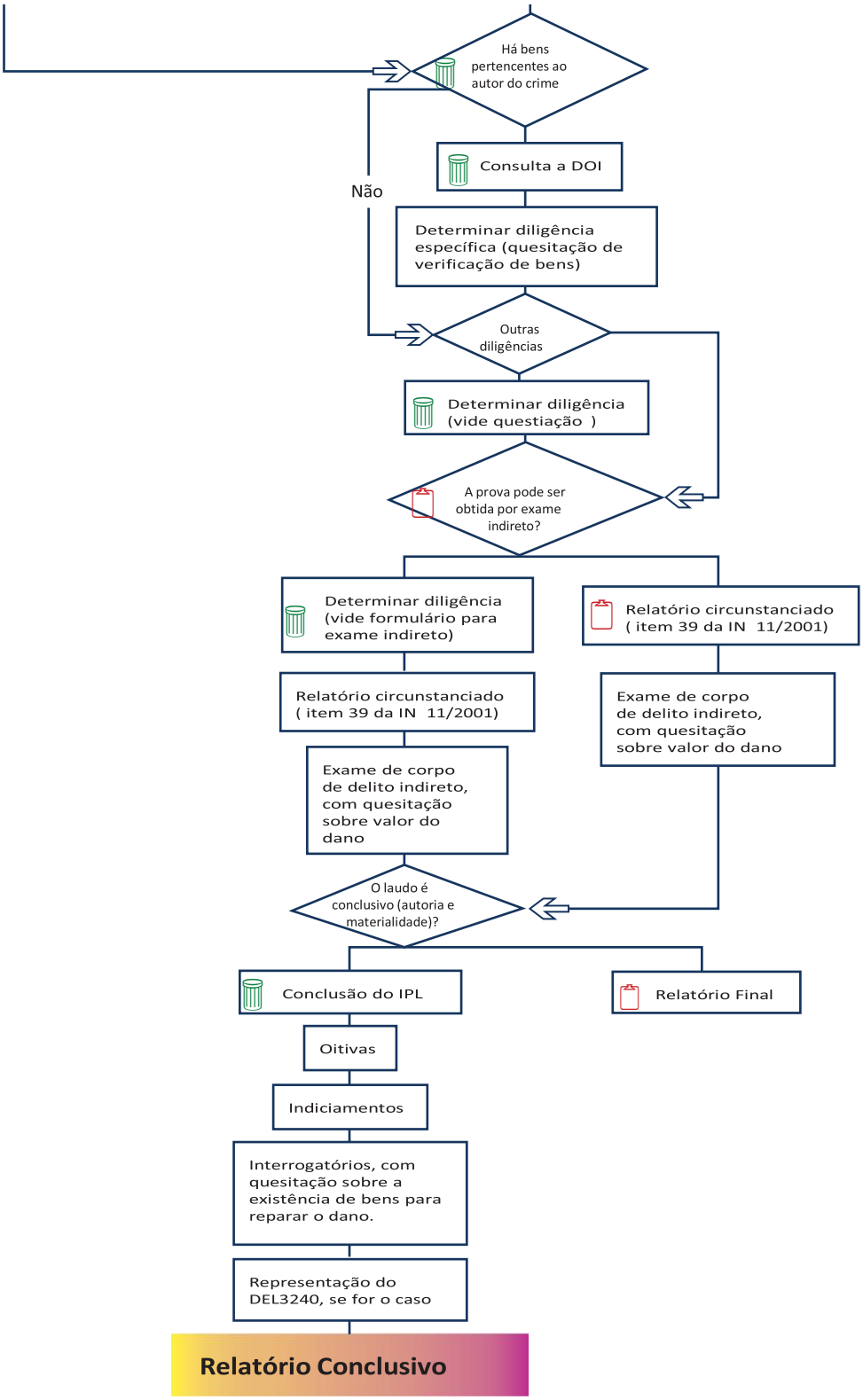
práticas, não foram atualizadas ou revisadas, não tendo sido identificado nenhum método de acompanhamento ou medição da eficácia dos procedimentos e atividades indicadas, o que pode resultar na redução de sua credibilidade, levando ao seu desuso.

Além disso, nenhuma dessas obras tratam da modelagem, muito menos redesenho de processo, relacionada à tipologia sob estudo.

Não obstante, tanto o Manual de Investigação de Desvio de Recursos Públicos, quanto o Manual de Investigação de Desvio de Recursos Públicos em Obras de Engenharia, traz o fluxograma aplicável a qualquer investigação relacionada a desvio de recursos públicos, não havendo nenhuma proposta relacionada especificamente a casos envolvendo convênios de prefeituras com a União.

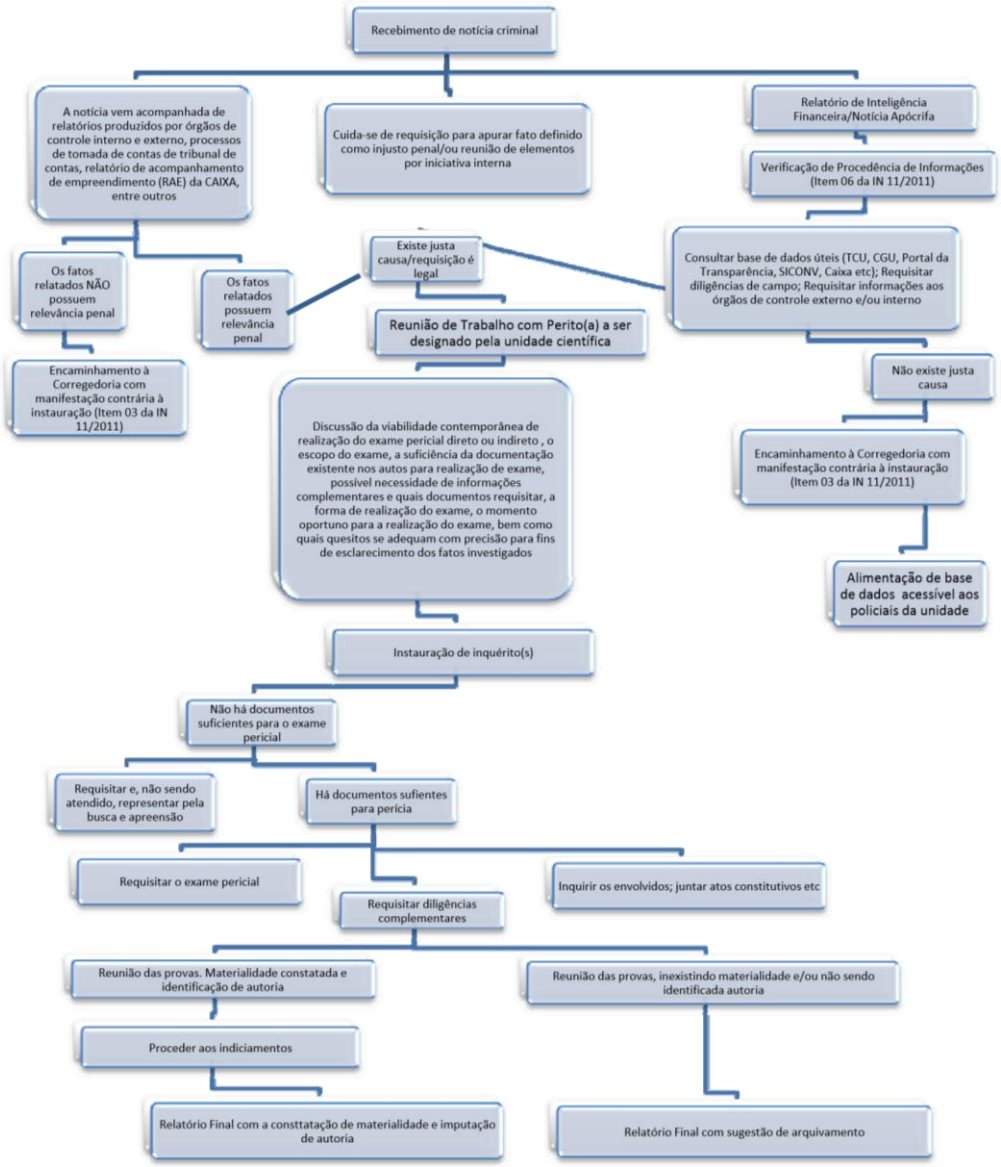
Figura 2 - Fluxograma de investigação de desvio de recursos






Fonte: Manual de Investigação de Desvio de Recursos Públicos (2011 p. 127).

Figura 3 – Fluxograma de investigação envolvendo obra de engenharia




Fonte: Manual de Investigação de Desvio de Recursos Públicos em Obras de Engenharia (2014 p. 62).

Como pode ser observado nas Figuras 2 e 3, ambas as figuras, além de serem destinados a todos os tipos de investigações relacionadas a desvio de recursos, sendo o segundo relacionado àquelas que envolvem obra de engenharia, não detalham as atividades muito menos indicam seus responsáveis. Além disso, não há descrição de como serão executadas as atividades e como se darão o fluxo e as comunicações.

Assim, tais fluxogramas não preveem processos, muito menos aplicam notação de BPMN, mas sim indicam atividades que podem ser aplicadas às investigações, conforme o caso concreto, que continuam sendo tratadas como um projeto.

O mais recente material didático que reúne conhecimento explícito da Polícia Federal relacionado as investigações criminais é o caderno didático Investigação Policial, utilizada no atual curso de formação que faz parte do concurso de ingresso na carreira de Delegado de Polícia Federal, editado em 2020. Ao tratar sobre a natureza do inquérito policial (2202, fl 439) tal obra afirma que

> considera-se os inquéritos policiais em dois tipos: a) separação meramente didática sob o ponto de vista do uso de meios extraordinários e b) prazo previamente definido, a saber:
>
> • projeto de investigação policial: são inquéritos policiais que demandam esforço concentrado e prazo delimitado para atingimento de um resultado específico, como, por exemplo, fazer cessar atuação de associação ou organização criminosa em atividade em determinada localidade, ou outro objetivo previsto em lei e de atribuição da Polícia Federal, relativo à identificação de autoria, materialidade e circunstâncias do fato apurado (objetivo do inquérito policial, conforme artigo 2º, §1º, da Lei nº 12830/2013).
>
> • processos: são inquéritos policiais cuja investigação se formaliza atendendo a uma "sequência coordenada de atividades, num esforço contínuo com o objetivo de produzir um resultado". A investigação policial é realizada com os recursos ordinariamente disponíveis.
>
> [...]
>
> Nos inquéritos tratados como processo, recomenda-se a adoção de medidas de sistematização e uniformização dos métodos de condução de inquéritos policiais – especialmente os que investiguem fatos de menor complexidade –, de forma a estabelecer protocolos, processos e modelos neste tipo de atuação, desde o recebimento da notícia de crime até a elaboração de relatório concluindo o inquérito policial, buscando-se sempre obter o resultado esperado (determinação da autoria, materialidade e circunstâncias) com economia de meios e recursos ordinários.

Apesar de indicar a possibilidade de tratar inquéritos comuns como um processo, essa apostila não prever de nenhum modelo ou fluxograma.

Ao tratar do gerenciamento de inquéritos, o caderno didático Investigação Policial (2020) apresenta uma classificação para gestão dos inquéritos a partir das tipologias e características das investigações de forma a garantir a eficiência do serviço.

a) Casos de rápida resolução (2020, p. 745):

> são aqueles casos que demandam ação imediata da polícia judiciária na colheita de elementos informativos e de provas, sob pena do desaparecimento dos vestígios e/ou perda da oportunidade para a realização de determinadas diligências investigativas.

b) Casos de tratamento comum (2020, p. 749):

> investigações que se desenvolvem de forma regular, seguindo os prazos legais estabelecidos e que não demandam a utilização de meios extraordinários de investigação.

c) Casos de tratamento massivos (2020, p. 749):

> apuram delitos semelhantes praticados várias vezes ao longo do tempo, por diversas pessoas sem relação conhecida e com o mesmo modus operandi,

> razão pela qual demandam, em geral, a adoção das mesmas técnicas, táticas e procedimentos [...] sendo aconselhável o uso de roteiros de procedimentos eventualmente existentes.

d) Casos de tratamento especial (2020, p. 750):

> são aqueles que necessitam de um tratamento individualizado por parte do Delegado de Polícia Federal, por demandarem a compressão da espiral investigativa (tempo) [definição do problema, planejamento, ação, revisão, crítica e reflexão, seguida de redefinição do problema] e a adoção de meios extraordinários de investigação.

e) Cold cases (2020, p. 751):

> investigações que, mesmo após o esgotamento das diligências probatórias, não apontaram a autoria do fato

Dessa forma, a presente pesquisa trata de inquéritos de tratamento massivos.

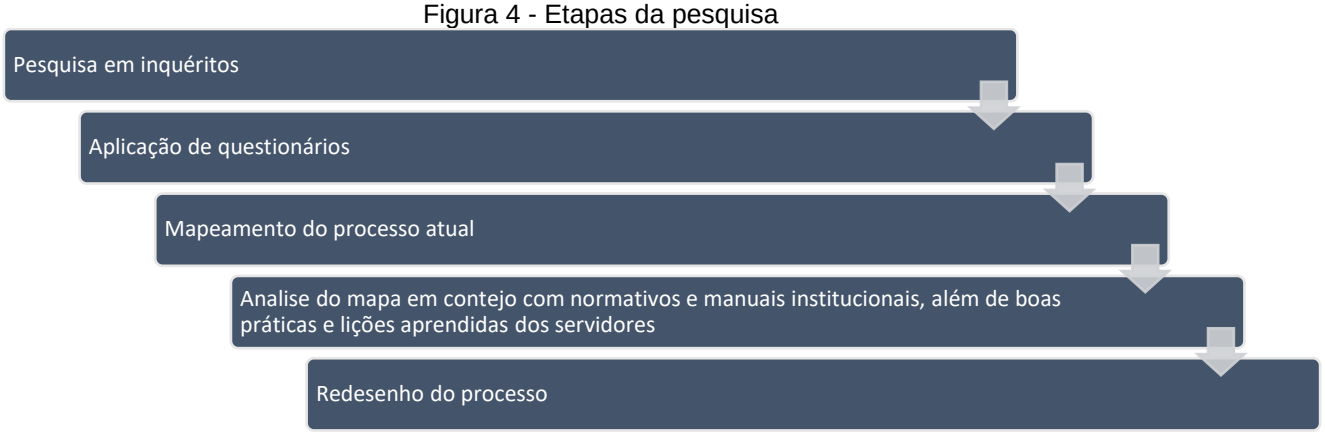
Apesar Polícia Federal ter instituído mecanismo semelhante ao modelo de administração "*middle-up-down*" do conhecimento, por meio da figura do Gestor de Conhecimento e do Comitê de Gestão do Conhecimento (CGEC), até o momento o método de gestão de conhecimento se baseia no modelo "*top-down*" seja por meio de cadernos didáticos, manuais e outros tipos de orientações, seja através de normativos cogentes, todos elaborados no nível estratégico, embora possam ter a participação de servidores que atuam no nível tático e operacional.

# 4 REDESENHO E MODELAGEM DO PROCESSO

Neste capítulo será descrito o desenvolvimento de cada uma das etapas da pesquisa que conduziu o desenho de um novo processo para investigação que envolva a execução de convênios entre prefeituras municipais do Estado do Ceará e a União pela Delegacia de Repressão a Corrupção e Crimes Financeiros da Superintendência Regional do Ceará. Os resultados iniciais desta pesquisa foram apresentados em Almeida e Costa (2022).

A figura 4 indica as etapas da pesquisa, que foi iniciada com a coleta de dados de inquéritos, sucedida pela aplicação de questionário aos policiais envolvidos, por meio do qual foram obtidos os dados que possibilitaram a elaboração do mapa do processo atual, o qual foi analisado em cotejo com os dados reunidos através da gestão do conhecimento como o objetivo de aperfeiçoar o processo por meio de seu redesenho, o que resultou no modelo do processo proposto.

Figura 4 - Etapas da pesquisa




Fonte: O Autor (2022).

## 4.1 PESQUISA DOCUMENTAL

### 4.1.1 Definição da amostra

Como a pesquisa documental envolve todas as investigações desenvolvidas no âmbito da DELECOR/DRPJ/SR/PF/CE que tenham por objeto a tipologia sob estudo, a população é considerada infinita, já que cresce constantemente através da abertura de novas investigações.

A amostragem foi probabilística, pois foi obtida por meio do método aleatório simples da população sob estudo. A amostra foi de 30 inquéritos, dado que, conforme ensina Doane e Seward (2014, p. 296), com base no Teorema do Limite Central, mesmo que uma população não seja normal, a amostra igual ou maior que 30 garante uma distribuição normal para a média amostral.

Para assegurar que os inquéritos analisados façam parte do objeto da pesquisa, foram utilizados os seguintes critérios para seleção:

a) o inquérito deve constar no Sistema de Gestão da Atividade de Polícia Judiciária (ePol) da Polícia Federal, já que todos os inquéritos que tramitaram nos últimos 6 anos foram inseridos no ePol;

b) o inquérito deve ser de competência e ter sido conduzido pela DELECOR/CE, uma vez que o estudo se limitou a tal unidade;

c) deve ter sido apresentado relatório final (relatado) entre 01/10/2017 e 30/09/2022, dado que os métodos utilizados em inquéritos mais antigos já foram aperfeiçoados ao longo do tempo e muito provavelmente foram praticados por policiais

que já não atuam mais na DELECOR/CE, não podendo existir pendência de diligência complementar (encerrado), pois só assim será possível avaliar sua eficiência e eficácia;

d) deve conter o termo “convênio” no resumo do inquérito inserido no ePol, para assegurar que o inquérito seja relacionado à tipologia sob estudo;

e) o inquérito deve ter como tipificação os crimes de competência da Coordenação de Repressão à Corrupção, para que se evite a pesquisa em inquérito que trate de outras tipologias afetas à competência da DELECOR/CE, como é o caso de crimes financeiros;

f) o inquérito não pode ser sigiloso, pois do contrário não se teria acesso ao seu conteúdo;

Com isso, fizeram parte da amostra os seguintes inquéritos: 2017.0000456; 2017.0001281; 2017.0001628; 2017.0002408; 2017.0002593; 2017.0002632; 2018.000231; 2020.0048180; 2020.0062734; 2020.0067417; 2020.0067506; 2020.0067720; 2020.0067727; 2020.0067729; 2020.0067744; 2020.0067752; 2020.0067754; 2020.0069492; 2020.0071562; 2020.0074152; 2020.0074215; 2021.0003314; 2020.0075046; 2020.0075245; 2020.0098164; 2021.0017850; 2021.0020211; 2021.0021062; 2021.0021797; 2021.0021876.

### 4.1.2 Definição dos dados a serem coletados

Para que seja possível mapear o processo atual e modelá-lo de forma que o torne mais eficiente, sem prejuízo da eficácia, foi preciso definir as diretrizes desta pesquisa.

Para isso, além de identificar as atividades mais frequentes no atual processo foi preciso verificar a existência de padrão de fluxo ou sequência de atividades

Como não existe registro dos recursos humanos, materiais e financeiros utilizados nas atividades dos inquéritos que compõem a amostra, e como se busca a eficiência do processo a ser proposto, foi necessário identificar pelo menos o tempo de duração dos inquéritos analisados. Para tanto, foi definido que tal prazo se inicia na data da portaria e finaliza com o último ato na Polícia Federal antes da denúncia ou de seu arquivamento, o que inclui o atendimento de possíveis requerimentos de diligências imprescindíveis ao oferecimento da denúncia, após a apresentação do relatório pelo delegado presidente do inquérito, na forma do artigo 16 do CPP. Não

obstante, também foi colhida a data em que o relatório do inquérito foi elaborado, evitando assim possíveis distorções resultantes de atos estranhos às atividades da DELECOR/CE (atrasos causados pelo Ministério Público ou pelo judiciário).

Em razão da ausência de integração entre o sistema da Polícia Federal (ePol) e o Processo Judicial Eletrônico (Pje) da Justiça Federal, e de falta de ingerência sobre esse, quando não havia registro de arquivamento ou denúncia, foram considerados encerrados os inquéritos que, após relatados e cumpridas possíveis diligências complementares solicitadas pelo Ministério Público (cotas), ficaram sem movimentação por mais de 6 meses. Importa ressaltar que mesmo arquivado, o inquérito policial pode ser reaberto se de novas provas houver notícia, conforme artigo 18 do CPP, exceto quando o crime estiver prescrito.

Outro critério necessário para a modelagem do processo foi identificar as atividades que são desenvolvidas ao longo do inquérito. Nesse sentido, o Código de Processo Penal adotou o sistema do livre convencimento motivado, na qual qualquer elemento de convicção lícito é apto a fundamentar a decisão no processo penal. Assim, como não existe rol taxativo de meios de obtenção de provas ou de meios de prova na persecução penal, o delegado de polícia dispõe de uma infinidade de diligências para a apuração de um crime.

Dessa forma, para que fosse possível catalogar as atividades desenvolvidas de forma viabilizar a comparação e avaliação dos inquéritos pesquisados, tomou-se com base as diligências indicadas nos manuais e cartilhas da Polícia Federal citados no item 3.2, tendo sido estruturados os seguintes dados dos inquéritos analisado:

a) diligências instrutórias determinadas na instauração do inquérito (ver categorias na tabela abaixo);
b) diligências instrutórias determinadas ao longo do inquérito (ver categorias na tabela abaixo);
c) se houve ou não exame pericial;
d) se houve ou não constatação de crime (materialidade);
e) se houve ou não indicação da autoria;
f) se houve despacho de indiciamento;
g) se houve interrogatório do indiciado;
h) qual o prazo decorrido entre a portaria, o relatório (prazo interno) e o encerramento (prazo total) em dias;
i) qual foi a conclusão do inquérito;

j) qual foi o resultado obtido através do inquérito.

As diligências foram separas em dois conjuntos em razão da importância de se avaliar o grau de influência do princípio da oportunidade no resultado da investigação. Assim, será possível averiguar as diligências que já poderiam ser determinas preliminarmente de forma a garantir a eficiência da investigação sem prejuízo de sua eficácia ou efetividade.

As diligências, tanto iniciais quanto determinadas ao longo da investigação, foram categorizadas da seguinte forma:

Tabela 1 - Categorização das diligências

| DILIGÊNCIAS APLICÁVEIS | DESCRIÇÃO |
|---|---|
| Inquirições | Oitiva de testemunhas e suspeitos |
| Requisição de vestígios | Requisição a outras instituições de documentos e outros vestígios diretos e indiretos do fato |
| Requisição de dados | Requisição de dados a outras instituições |
| Requisição de informações | Requisição a policiais e instituições de informações obtidas a partir de diligências/fiscalizações/etc |
| Requisição de entrevista | Requisição de entrevistas a policiais |
| Requisição de pesquisa | Requisição a policiais de pesquisa de dados disponíveis à PF |
| Requisição de análise | Requisição a policiais de análise de elementos de convicção reunidos no inquérito |
| Requisição de perícia | Requisição de exames periciais dos elementos de convicção reunidos |
| Representação financeira | Representação por acesso a dados e informações financeiras, inclusive bancárias |
| Representação fiscal | Representação por acesso a dados e informações disponíveis aos fiscos das três esferas |
| Representação telemática | Representação por acesso a dados e informações aos provedores de aplicativos e de conexão de internet |
| Representação de busca | Representação por acesso a elementos de convicção contidos em local protegido legalmente |
| Representação telefônica | Representação por interceptação de comunicações |
| Representação de prisão | Representação por prisão preventiva, temporária ou medidas diversas da prisão |
| Interrogatório | Oitiva dos indiciados |

Fonte: O autor (2023).

### 4.1.3 Dados coletados

Após obtenção da amostra e da definição dos parâmetros, foi realizada pesquisa nos autos desses inquéritos, obtendo-se os seguintes dados qualitativos e quantitativos:

Tabela 2 - Dados coletados através da pesquisa documental

| Número do Inquérito | Diligências Iniciais | Demais Diligências | Vestígios | Perícia | Materialidade | Autoria | Desp. de Indic. | Interrogatório | Prazo total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2017.0000456 | Requisição de dados | Requisição de análise, Requisição de perícia | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 1645 |

| Número do Inquérito | Diligências Iniciais | Demais Diligências | Vestígios | Perícia | Materialidade | Autoria | Desp. de Indic. | Interrogatório | Prazo total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2017.0001281 | Requisição de análise | Requisição de análise, Inquirições | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 987 |
| 2017.0001628 | Requisição de dados | Requisição de perícia | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 434 |
| 2017.0002408 | Requisição de dados | Requisição de dados | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 791 |
| 2017.0002593 | Requisição de dados | Requisição de perícia | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 1035 |
| 2017.0002632 | Requisição de dados | Inquirições | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 657 |
| 2018.0000231 | Requisição de dados | Requisição de dados | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 588 |
| 2020.0048180 | Requisição de dados | Inquirições, Requisição de informações | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 652 |
| 2020.0062734 | Requisição de dados | Inquirições, Requisição de perícia | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | 459 |
| 2020.0067417 | Requisição de dados, Requisição de vestígios, Inquirições, Requisição de entrevista | Inquirições, Requisição de dados | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | 1345 |
| 2020.0067506 | Requisição de dados | Requisição de dados | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 696 |
| 2020.0067720 | Requisição de informações, Requisição de dados | Requisição de entrevista | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 697 |
| 2020.0067727 | Requisição de pesquisa, Requisição de dados | Requisição de entrevista | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 703 |
| 2020.0067729 | Requisição de pesquisa | Requisição de dados | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 716 |
| 2020.0067744 | Requisição de entrevista, Requisição de pesquisa, Requisição de dados | | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 720 |
| 2020.0067752 | Requisição de dados | Requisição de vestígios | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 723 |
| 2020.0067754 | Requisição de dados | Requisição de dados | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 723 |
| 2020.0069492 | Requisição de dados, Inquirições, Requisição de informações | Requisição de perícia | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | sim | 2839 |
| 2020.0071562 | Requisição de dados | Requisição de informações, Requisição de dados, Inquirições | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | 3484 |
| 2020.0074152 | Requisição de dados, Requisição de informações | Requisição de vestígios, Requisição de dados, Requisição de informações | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 2505 |
| 2020.0074215 | Requisição de dados, Requisição de entrevista | Inquirições | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 1632 |
| 2021.0003314 | Requisição de dados | Requisição de vestígios; Requisição de dados, Requisição de informações, Requisição de pesquisa, Inquirições, Requisição de perícia, Representação financeira, | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | 3546 |
| 2020.0075046 | Requisição de dados | Inquirições, Requisição de perícia | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 4361 |
| 2020.0075245 | Requisição de dados, Requisição de informações | Requisição de dados, Requisição de informações, Requisição de pesquisa, Inquirições, Requisição de perícia | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | 2982 |
| 2020.0098164 | Requisição de dados, Inquirições | Requisição de dados, Requisição de entrevista, Inquirições | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | 2347 |

| Número do Inquérito | Diligências Iniciais | Demais Diligências | Vestígios | Perícia | Materialidade | Autoria | Desp. de Indic. | Interrogatório | Prazo total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2021.0017850 | Requisição de dados | Inquirições, Requisição de perícia | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 761 |
| 2021.0020211 | Requisição de dados, Requisição de entrevista | Inquirições, Requisição de perícia, Requisição de entrevista | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 1401 |
| 2021.0021062 | Requisição de entrevista, Requisição de informações, Inquirições | Requisição de dados, Requisição de entrevista, Requisição de vestígios, Inquirições | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | 994 |
| 2021.0021797 | Requisição de dados | Inquirições, Requisição de perícia | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | 986 |
| 2021.0021876 | Requisição de informações, Requisição de dados | Inquirições, Requisição de informações, Requisição de dados | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 3197 |

Fonte: O autor (2023).

No Apêndice 1 constam as planilhas com todos os dados extraídos dos inquéritos analisados.

### 4.1.4 Definição dos critérios de análise dos dados

Como a metodologia desta pesquisa prevê o mapeamento do processo atual, é preciso identificar as frequências das diligências.

Considerando que se buscou aperfeiçoar o processo investigativo da tipologia referida, foi necessário definir os critérios de avaliação dos inquéritos analisados, já que eles serviram de base para o redesenho e modelagem do processo proposto. Como se buscava o melhor processo investigativo, foi necessário identificar quais os inquéritos da amostra reuniram as melhores qualidades, com o fim de identificar as atividades e o fluxo ou sequência que obtiveram maior performance geral em menor tempo.

Para tanto, foi preciso definir os indicadores de cada uma dessas categorias. Conforme Menezes *apud* Silva (2015), indicador seria “parâmetros representativos dos processos que permitem quantificá-los”.

Já Souza Junior *apud* Silva (2015) defende que os principais tipos de indicadores são:

> a) Indicadores de Produtividade (eficiência): medem a relação entre os recursos consumidos e as saídas dos processos;
> b) Indicadores de Qualidade (eficácia): visam medir a satisfação de clientes e as características do serviço/produto; e
> c) Indicadores de Efetividade (impacto): buscam medir as consequências dos produtos/serviços (fazer da maneira certa a coisa certa).

De acordo com o mesmo autor, um indicador deve possuir as seguintes características:

> a) Atribuível, ou seja, guarda relação com o processo que se deseja avaliar;
> b) Sensível, isto é, deve refletir as mudanças ocorridas no fenômeno sob análise;
> c) Viável, devendo ser possível de obtenção em prazos razoáveis, com custos baixos e com esforço mínimo;
> d) Confiável, expressando a qualidade do dado utilizado na construção do indicador;
> e) Inteligível, de modo que haja transparência na metodologia de construção do indicador e;
> f) Comunicabilidade, devendo ser compreensível para diversos interessados.

Por outro lado,

> diante da dupla função do inquérito policial, quais sejam, apontar a inexistência de crime, evitando que pessoas evidentemente inocentes sejam submetidas a um vexaminoso processo penal e identificar autoria e materialidade de determinado delito, quando este de fato ocorrer, deve-se pois entender como solucionada com êxito aquela investigação na qual, quando comprovada a materialidade, identifica-se a autoria, e também quando apontar a inexistência de evento criminoso investigado. (SILVA, 2015)

Dessa forma, para fins desta pesquisa, Inquérito Eficiente seria aquele que se desenvolveu com o mínimo de recursos possíveis, especialmente quanto ao tempo. Acontece que, como já foi dito, não existiam registros sobre o tempo de cada atividade, muito menos os recursos e técnica aplicados na execução da tarefa ou a forma de fluxo das etapas do processo. Assim, diante de tais limitações, para efeito da análise documental, a eficiência foi medida através do quartil dos tempos de duração total dos inquéritos, incluindo a mediana da amostra.

Quanto à avaliação da eficácia do inquérito policial, por ser um assunto muito controvertido tanto no âmbito acadêmico quanto no âmbito jurídico, em razão das diversas variáveis de cada caso concreto, e diante da inexistência de critérios, muito menos objetivos, que classifiquem os inquéritos como eficazes ou ineficazes na Polícia Federal, foi necessário definir tais critérios. Assim, para que seja possível definir de forma objetiva se o inquérito foi ou não eficaz para efeito desta pesquisa, a avaliação da eficácia teve como parâmetro sua relação com sua consequência.

Ora, o inquérito policial é a primeira fase da persecução penal (processo penal), o qual serve como base para a propositura (denúncia ou queixa) e decisão sobre início ou não da Ação Penal (fase judicial). Assim, os inquéritos podem ser considerados

eficazes quando o Ministério Público (MP) e o Poder Judiciário concordam com seu resultado.

Dessa forma, se o inquérito concluiu que houve crime (materialidade) e indica a autoria, sendo a denúncia ofertada pelo MP e recebida pelo judiciário, podemos afirmar que ele foi efetivo. Da mesma forma é quando o relatório final do inquérito indica que não teria sido constatado crime e o MP solicita o arquivamento que é acolhido pelo juiz competente. Não resta dúvida que ambos são casos não só de eficácia, mas também de efetividade da investigação, pois alcançou o resultado pretendido que é apurar o fato, colaborando para a credibilidade do sistema de justiça criminal e, por consequência, desestimulando a prática de crime.

Por outro lado, existem casos em que a prática do crime é confirmada, mas não se consegue indicar seus autores. Neste caso, não se poderia classificar o inquérito como efetivo. Contudo, dada a situação do caso concreto (cada caso é um caso), esse tipo de inquérito pode ser considerado eficaz se o MP e o juiz concordarem com seu encerramento, pois teriam sido exauridas as diligências possíveis ou razoavelmente exigíveis para o caso.

Doutro lado, quando o Ministério Público discorda da conclusão do inquérito e o judiciário acolhe tal discordância, o inquérito não teria sido eficaz ou efetivo.

O problema é que existem casos em que o inquérito deve ser encerrado mesmo sem ser conclusivo sobre a ocorrência de crime ou sobre a autoria delitiva, como é o caso da incidência da prescrição da pretensão punitiva e o da inviabilidade investigativa (inexistência de método com potencial para comprovar a materialidade ou indicar a autoria). Nesses casos, havendo a concordância do MP e do juiz, o inquérito seria considerado eficaz, mas não efetivo.

Dessa forma, Inquérito Eficaz seria aquele cujo resultado é aceito pelos seus destinatários, ou seja, Ministério Público e judiciário, sem necessidade de novas diligências. Assim, somente se o relatório final for integralmente acolhido, sem que tenha havido requerimento de diligências complementares pelo Ministério Público com deferimento do judiciário, o inquérito será considerado eficaz.

Já Inquérito Efetivo é o inquérito que atinge o objetivo esperado, ou seja, ou comprova o crime e indica a autoria, ou concluiu que não teria havido crime (atipicidade). Qualquer outro resultado afasta tal qualidade.

Para tanto, foi necessário verificar se o inquérito obteve elementos de convicção que comprovasse a prática do crime (materialidade) e sua autoria.

Assim, para fins desta pesquisa, foram aplicados os seguintes critérios de avalição para classificação dos inquéritos analisados

Tabela 3 - Classificação dos inquéritos policiais

| Classificação | Critérios | Conclusões |
|---|---|---|
| Eficiente | Encerrado em prazo inferior à mediana do tempo, 1º ou 2º quartil | Indiciamento<br>Atipicidade<br>Prescrição [2]<br>Inviabilidade[3] |
| Eficaz | O resultado é aceito pelo representante do Ministério Público e pelo juiz competente ou pelo órgão revisor do MP | Indiciamento<br>Atipicidade<br>Prescrição<br>Inviabilidade |
| Efetivo | Comprova a prática de crime e a sua autoria delitiva | Indiciamento |
| | Indica que o fato inexistiu ou que não configurou crime | Atipicidade |

Fonte: O autor (2023).

Quanto às conclusões, por serem as causas mais comuns da apresentação de relatório final, foram adotados os seguintes critérios neste trabalho:

a) Indiciamento: quando o inquérito conclui que houve a prática de um crime e identifica o autor.
b) Atipicidade: quando o inquérito conclui que a hipótese criminal não foi confirmada.
c) Prescrição: quando o presidente do inquérito conclui que o crime sob suspeita prescreveu.
d) Inviabilidade: quando o delegado não vislumbra a possibilidade de realização de diligências com potencial de comprovar a prática do crime ou de indicar sua autoria.

Quanto aos resultados obtidos, os inquéritos desta pesquisa serão classificados de acordo com as medidas adotadas pelo Ministério Público e pelo judiciário:

a) Arquivado: quando o inquérito é arquivado.
b) Cota: quando o Ministério Público requer diligências complementares.

[2] A conclusão será indicada como “Prescrição” quando se verificar a prescrição da pretensão punitiva do Estado em razão do decurso do prazo legal.
[3] A conclusão será indicada como “Inviabilidade” quando forem exauridas as diligências possíveis ou razoavelmente exigíveis, com ou sem comprovação do crime.

c) Denunciado: quando o Ministério Público apresenta denúncia que é recebida pelo juiz competente.

### 4.1.5 Método de análise dos dados

Para que se pudesse elaborar o mapa do processo atual o primeiro passo foi identificar as diligências e verificar as mais frequentes (moda) da amostra.

O segundo passo foi verificar a conclusão e o resultado, bem como os prazos parcial (da instauração até o relatório) e final (da instauração até o último ato no âmbito policial), para que fosse medida a eficiência e efetividade

O terceiro passo foi verificar se a conclusão do inquérito foi acolhida pelo MP e judiciário, verificando se foi deferido requerimento de diligências complementares após apresentado relatório final.

Depois, foi verificado se a conclusão do inquérito foi condizente com os resultados obtidos, ou seja, com os elementos de convocação reunidos.

Para que fosse possível avaliar a relação entre as diligências realizadas e a performance obtida, segundo os critérios definidos de eficiência, eficácia e efetividade do processo adotado no inquérito, o que incluiria o aspecto específico de cada atividade, como o aspecto macro de todo processo (do início ao fim), os inquéritos foram separados em *clusters*, conforme Apêndice A.

O primeiro *cluster* contêm os inquéritos que teriam tido melhor performance, ou seja, foram eficientes (1ª e 2º quartil do prazo), eficazes e efetivos.

O segundo *cluster* é composto pelos inquéritos que foram efetivos, abrangendo assim aqueles que atingiram o objetivo esperado.

O terceiro *cluster* reúne os inquéritos cuja conclusão foi acolhida pelo Ministério Público e pelo judiciário, sendo considerados eficazes.

O quarto *cluster* contém os inquéritos em que houve indiciamento de suspeito.

Por ser o principal elemento de convicção, já que é uma evidência da prática do crime, a coleta e o exame pericial dos vestígios do fato são diligências cogentes e impostas pelo Código de Processo Penal (artigo 6º, II e VII e artigo 158). Dessa forma, o quinto *cluster* foi formado pelos inquéritos que reuniram os vestígios do crime.

Já o sexto *cluster* reúne os inquéritos que não foram atingidos pela prescrição, pois tiveram condições de realizar as diligências razoavelmente exigíveis para o caso.

Os demais *cluster* são compostos respectivamente pelos inquéritos que foram encerrados dentro do 1º, 2º, 3º e 4º quartil do prazo total dos inquéritos da amostra (até seu encerramento).

Assim, foram identificadas as diligências mais frequentes (moda) de cada cluster, separadas por iniciais e demais, para que se possa definir um fluxo com o fim de elaborar o mapa do processo atual que tenha melhor performance.

### 4.1.6 Análise dos dados

Identificados os parâmetros, foi realizada a coleta de tais dados qualitativos e quantitativo, que possibilitaram verificar a frequência das diligências. O único dado quantitativo que foi possível colher foi o tempo de duração total do inquérito (entre a data da portaria e seu encerramento).

Tabela 4 - Frequências das diligências

| | | Atividade | Frequência |
|---|---|---|---|
| Pesquisa em inquéritos policiais da DELECOR/CE envolvendo convênios entre prefeituras e a | Requisições iniciais | Requisição de vestígios | 3% |
| | | Requisição de dados | 87% |
| | | Requisição de informações | 20% |
| | | Requisição de pesquisa | 10% |
| | | Requisição de análise | 3% |
| | | Requisição de entrevista | 17% |
| | | Requisição de perícia | 0% |
| | | Requisição de inquirições | 20% |
| | Demais requisições | Requisição de vestígios | 37% |
| | | Requisição de dados | 40% |
| | | Requisição de informações | 17% |
| | | Requisição de pesquisa | 3% |
| | | Requisição de análise | 7% |
| | | Requisição de entrevista | 17% |
| | | Requisição de perícia | 37% |
| | | Requisição de inquirições | 53% |
| | Medidas cautelares judiciais | Representação financeira | 3% |
| | | Representação fiscal | 0% |
| | | Representação telemática | 3% |
| | | Representação de busca | 0% |
| | | Representação telefônica | 0% |
| | | Representação de prisão | 0% |
| | Resultados obtidos | Obteve Vestígios | 30% |
| | | Obteve laudo de exame pericial | 37% |
| | | Obteve prova do crime (materialidade) | 23% |
| | | Obteve prova da autoria | 23% |
| | | Despacho de indiciamento | 7% |
| | | Interrogatório | 7% |
| | | Prescrição | 50% |
| | | Atipicidade | 27% |
| | | Indiciamento | 23% |
| | | Apresentada Cota | 23% |
| | | Arquivado | 73% |
| | | Denuncia | 0% |
| | Duração | Média dos prazos em DIAS | 1423,07 |
| | | Mediana do prazo em DIAS | 986,50 |
| | | 1º quartil do prazo em DIAS | 706,25 |
| | Eficácia | O resultado obtido foi aceito pelo MP e PJ | 76% |

Fonte: O autor (2023).

Conforme tabela acima, a diligência com maior frequência (83%) no início da investigação, representando a moda, foi requisição de dados, ou seja, ordem de disponibilização de elementos que estão sob a posse de terceiro relacionados ao fato ou às pessoas físicas e jurídicas envolvidas, não incluindo vestígios. Em segundo lugar, com 23% de frequência, está a requisições de informações, seguida de inquirições e entrevistas, ambas com apenas 17%.

Já no decorrer da investigação a moda foi a realização de oitivas dos envolvidos, com 57%, sendo seguida da requisição de dados (43%) e de requisições de vestígios e de perícia, ambas com 37%.

Assim, podemos dizer que a sequência com maior frequência seria a seguinte:

Tabela 5 - Diligências com maior frequência do processo atual

| Requisições iniciais | | Demais Requisições | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Dados | Informações | Vestígios | Dados | Perícia | Inquirições |
| 83% | 23% | 37% | 43% | 37% | 57% |

Fonte: O autor (2023)

Os inquéritos 2017.0001628 e 2020.0062734 tiveram performance que seria considerada as melhores de acordo com os critérios definidos de maior eficiência (1º quartil), tendo eficácia e efetividade. Em ambos foram adotados como diligência inicial apenas a requisição de dados, seguido de requisição de perícia, sendo que um teve que requisitar vestígios e no outro foi determinada a inquirição de envolvidos.

Acontece que nenhum dos inquéritos com melhor performance concluiu que houve prática de crime, o que já era esperado, já que a busca pela autoria exige mais tempo, tornando o processo investigativo mais demorado e por consequência menos eficiente.

Dessa forma, mostrou-se necessário analisar também os inquéritos que concluíram que houve crime e que indicaram a autoria, mesmo que necessitando de mais tempo. Contudo, dos 7 (sete) com tais condições (2020.0067417, 2020.0069492, 2020.0071562, 2021.0003314, 2020.0075245, 2020.0098164 e 2021.0021062) apenas um foi eficaz e efetivo (2020.0075245).

Tabela 6 - Diligências do inquérito eficaz e efetivo

| Número do Inquérito | Diligências Iniciais | Demais Diligências | Vestígios | Perícia | Materialidade | Autoria | Desp. de Indic. | Interrogatório | Prazo total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2021.0003314 | Requisição de dados | Requisição de vestígios; Requisição de dados, Requisição de informações, Requisição de pesquisa, Inquirições, Requisição de perícia, Representação financeira, | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | 3546 |

Fonte: O autor (2023).

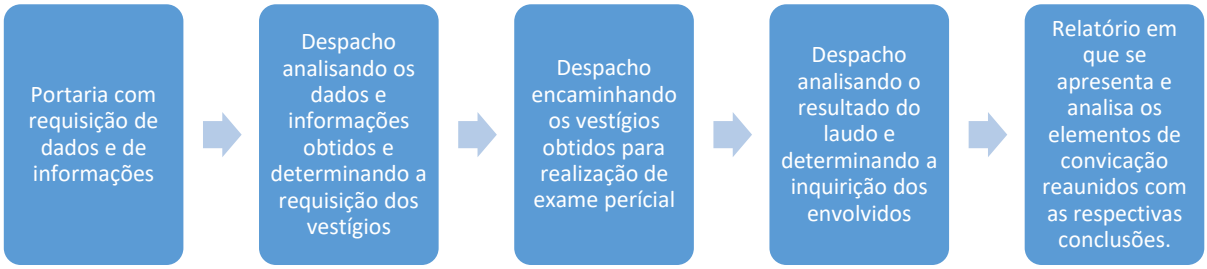
Veja que tanto para os inquéritos que concluíram que não houve crime, quanto para o que concluiu que houve crime e indicou a autoria, foram requisitados dados, vestígios e exame pericial, bem como realizadas as inquirições dos envolvidos

Conforme planilha do Apêndice A, apenas 29% dos inquéritos da amostra que concluíram que houve crime e indicaram a autoria, foram exarados despachos de indiciamento, seguido de interrogatório dos indiciados, não podendo serem

consideradas atividades do processo atual, sendo que 71% os indiciamentos foram realizados no relatório final do inquérito.

Assim, e evitando a repetição de diligências, poderíamos concluir que o processo atual com melhor performance seguiria o seguinte fluxo:

Figura 5 - Diagrama do processo atual com melhor performance




Fonte: O autor (2023).

Quanto ao cumprimento dessas determinações, conforme já exposto, o escrivão, em regra, encaminha por meio de ofício para a instituição (dados, informações e vestígios) ou para o policial responsável (agente: informações e intimações – peritos: exame pericial), sendo recebida resposta por escrito que é juntada no inquérito.

Chama a atenção a baixa frequência de requisição de pesquisa, já que essa é a diligência que exigiria menos esforço e com resultado mais rápido e econômico. Além disso, a pesquisa nos bancos de dados disponíveis pode evitar a necessidade de requisição de dados ou de informações, reduzindo o custo e a duração do inquérito.

Coadunando com a natureza ordinária das investigações da tipologia sob pesquisa, em apenas 3% dos inquéritos foram requeridas medidas cautelares judiciais.

Quanto à prova da prática de crime, levando em consideração a frequência total de requisição de vestígios (3% início+ 37% decorrer = 40%) e as frequências de obtenção de vestígios (30%) e de laudos de exame periciais (37%), pode-se concluir que apenas 1/3 das investigações sob estudo requisitam e conseguem reunir o elemento de convicção mais importante para a devida apuração do fato, já que, como já foi dito, os crimes que envolvem a tipologia sob estudo em regra deixam vestígios.

Por outro lado, analisando todos os inquéritos que requisitaram vestígios, 75% obtiveram tais elementos de convicção e laudo de exame pericial, tendo 33% comprovado a ocorrência de crime e indicado a autoria e 33% concluíram pela ausência de crime, resultando numa eficácia e efetividade de 66%.

Em relação ao prazo, a média do tempo decorrido entre a instauração do inquérito e seu encerramento na amostra foi de 1.486 dias, ou seja, aproximadamente 4 anos. Já a mediana, foi de 986,5 dias, o que equivale a 2 anos, 8 meses e 12 dias.

Chama bastante a atenção que 50% dos inquéritos prescreveram antes do seu encerramento. Segundo Tenório (2018), o tempo que leva desde o fato até a apresentação da notícia de crime à Superintendência da Polícia Federal no Ceará seria maior que o tempo de trâmite do inquérito, o que propicia a ocorrência dessas prescrições, indicando também uma grande deficiência na proatividade da atividade de polícia judiciária na SR/PF/CE.

Os inquéritos que obtiveram o resultado desejado (efetivos), vemos que apesar de terem sido 17% menos eficientes e 6% menos eficazes, obtiveram 67% a mais de efetividade do que o total da amostra, sendo assim considerados o *cluster* de **melhor performance**.

Analisando os inquéritos que geraram o resultado condizente com sua conclusão (eficazes), apesar de terem sido 18% mais eficientes, perderam 3% de sua efetividade e só conseguiram ganho de 27% em sua eficácia em relação ao total da amostra, sendo assim considerados o *cluster* de **pior custo-benefício**.

Já o *cluster* dos mais eficientes, cujos prazo de duração pertencem ao 1º quartil, apesar de ter sido 5% menos efetivo, foi 50% mais eficiente e 27% mais eficaz do total da amostra, sendo o de **melhor custo-benefício**.

Comparando os quartis da duração total dos inquéritos, observa-se que quanto maior é a duração do inquérito, maior é probabilidade de comprovação do crime e indicação da autoria.

Contudo, excluindo a análise dos inquéritos que foram encerrados em razão do advento da prescrição, 47% concluíram que houve crime e apontaram a autoria, tendo 7% resultado em ação penal, e 53% concluíram que não teria havido crime. Veja que **apenas 15% dos inquéritos que concluem que houve crime e indicam a autoria resultam em ação penal**, o que é um forte indicativo de que as investigações envolvendo convênios celebrados entre prefeituras municipais e a União realizadas pela DELECOR/CE, são de baixa qualidade, não obtendo elementos suficientes para o início da ação penal.

Todos os inquéritos em que o crime foi confirmado, foi apontada a autoria.

Todos os inquéritos do 1º e 2º quatis foram arquivados, sendo aproximadamente 75% em razão do transcurso do prazo prescricional, e 25% em razão da constatação de atipicidade do fato.

### 4.1.7 Resultados

Os dados demonstram a ausência de uniformidade das atividades desenvolvidas ao longo da investigação da tipologia sob estudo, havendo discrepância tanto nas diligências determinadas, quanto na ordem da realização, bem como na forma ou técnicas de sua execução e resposta, o que indica que não está sendo submetida a tratamento massivo, através do uso de roteiros, conforme indicado no caderno didático Investigação Policial (2020, p. 749)

Os processos adotados atualmente para a tipologia além de serem ineficientes, pois têm média e mediana acima de 2 anos, e terem baixa efetividade (23%), não conseguem ser eficazes.

Ademais, levando em consideração somente os inquéritos que comprovaram a prática de crime e indicaram a autoria, além de serem ainda mais ineficientes (média e mediada acima de 6 anos), são ineficazes, sendo que apenas 15% resultaram em ação penal, o indica que a maioria dos elementos reunidos pelos processos adotados não tem robustez probatória.

Isso pode ser explicado pela baixa frequência da requisição de vestígios e de exame pericial.

## 4.2 COLETA DE DADOS

A análise dos inquéritos policiais fornece muitos dados qualitativos e quantitativos sobre a investigação da tipologia sob estudo. Contudo, neles não há registros de dados relacionados a execução das diligências, o que também não é registrado em outro meio.

Assim, a aplicação de questionário, além de ser um método adequado para a gestão do conhecimento, também possibilita a coleta de dados sobre as atividades desenvolvidas ao longo da investigação, como recursos utilizados e tempo de duração, além do método ou da técnica aplicadas.

### 4.2.1 Definição da população respondente

Considerando que o processo sob estudo tramita na DELECOR/DRPJ/SR/PF/CE e que tal delegacia atua tanto na investigação de crime de corrupção, como na investigação de crime financeiros, e como a tipologia sob estudo é uma espécie da investigação de corrupção, apenas as pessoas que atuam nesse tipo de investigação fizeram parte da população que respondeu ao questionário.

Conforme já descrito no capítulo 3, na DELECOR/CE atuam na investigação criminal apenas ocupantes de cargos de natureza policial, sendo lotados nela delegados, escrivães e agentes. Peritos e papiloscopistas são lotados em outros setores, não sendo abrangidos por este estudo.

Dessa forma, o questionário foi respondido por todos os delegados, escrivães e agentes que atuaram na investigação da tipologia objeto desta pesquisa, ou seja, 4 delegados, 6 escrivães e 12 agentes.

### 4.2.2 Definição dos dados coletados

Como o objetivo do trabalho foi, a partir da identificação e do mapeamento do processo comumente adotado na investigação de convênios, aplicar, através da gestão do conhecimento, as boas práticas e lições apreendidas dos policiais envolvidos com o fim de redesenhar o processo do forma a torna-lo mais eficiente e eficaz, após a estruturação e análise dos dados dos inquéritos, foram elaborados e aplicados questionários com perguntas fechadas e abertas, por meio de formulário eletrônico, os quais foram submetidos a pré-teste.

### 4.3.2 Aplicação dos questionários

O pré-teste dos questionários, preenchido através do Google Forms, foi realizado no dia 12/01/2023 por um representante de cada categoria (delegado, escrivão e agente). Após tal aplicação, foram realizados ajustes para melhoria do questionário dos delegados.

Os questionários definitivos foram respondidos por todos os policiais lotados e em exercício na DELECOR/SR/PF/CE que atuam na investigação sob estudo (toda a população), englobando delegados, escrivães e agentes, através do aplicativo

Formulários do Google, em única rodada, entre 14/02/2023 e 15/03/2023, após reunião sobre o presente projeto realizada no dia 10/02/2023.

### 4.3.3 Dados obtidos e análise

As respostas dos questionários formam o Apêndice B

#### 4.3.3.1 Análise das respostas dos Delegados de Polícia Federal

Dentre os delegados, 50% responderam que não seguem método, técnica, roteiro ou protocolo que fazem parte do conhecimento explícito da Polícia Federal. Quanto às diligências iniciais, apenas a requisição de informações aos órgãos de controle é adotada por todos, sendo que somente 50% costuma requisitar os vestígios do fato no início da investigação, atrasando assim a comprovação da prática de crime e, por consequência, o encerramento do inquérito.

Apenas 50% dos delegados indicam como deve ser realizada a análise da documentação e de outros vestígios pelos agentes, bem como deixam de indicar as hipóteses criminais e as lacunas que devem ser preenchidas, o que pode tornar a atividade ineficaz, causando prejuízo à investigação.

Mesmo nas investigações que existem vestígios disponíveis, 25% dos delegados deixam de requisitar exame pericial, o que, além de contrariar o artigo 158 do Código de Processo Penal, pode resultar em conclusão divergente da realidade dos fatos, maculando toda a atividade investigativa. Além disso, apenas 50% adotam quesitos baseados no conhecimento explícito, o que também pode prejudicar o resultado do exame pericial.

Apesar disso, todos os delegados são favoráveis a aplicação de roteiros ou protocolos na investigação de convênios, bem como do uso de formulários e modelos.

Dentre as sugestões, estão: a indicação da hipótese criminal no início da investigação, o que já está previsto na Instrução Técnica nº 01-DICOR/PF de 19 de dezembro de 2018; a gravação das entrevistas; escolher os quesitos da perícia, dentre os padrões, de acordo com as lacunas da investigação; uso de *checklist* de diligências.

Não foi compartilhado nenhum modelo de documento ou boa prática.

#### 4.3.3.2 Análise das respostas dos Escrivães de Polícia Federal

As repostas dos escrivães indicam que muitos dos principais bancos de dados e sistemas de informação internos e externos não são utilizados, o que reduz a credibilidade das pesquisas.

Apesar da Polícia Federal dispor de diversas ferramentas do pacote Microsoft Office 365, relacionadas à comunicação, gestão, análise, armazenamento de disponibilização de dados e informações, apenas o Teams é utilizado por todos os escrivães.

Com exceção das requisições de perícia, em que existe norma obrigando o uso do Sei, não há padrão de fluxo de documentos, o que prejudica seu controle.

A única sugestão apresentada por escrivão foi delimitar e restringir ao máximo a requisição de documentos, para reduzir a quantidade de documentos do inquérito. Contudo, essa restrição deve ser feita com cuidado sob pena de perda de elemento de convicção (vestígio, evidência, indício ou dado) necessário à apuração dos fatos.

Todos os escrivães são favoráveis a aplicação de roteiros ou protocolos, bem como do uso de formulários ou modelos de documentos.

Não foi compartilhado nenhum modelo de documento ou boa prática.

#### 4.3.3.3 Análise das respostas dos Agentes de Polícia Federal

Como apenas 50% dos agentes afirmaram que existiria protocolo para distribuição das requisições, e somente 16% afirmaram que tal protocolo estaria escrito, sendo que nenhum fez o upload, pode-se concluir que tal protocolo não existiria formalmente.

Dos agentes, 83,3% afirmaram que não havia classificação das requisições para efeito de distribuição da tarefa, sendo que todos afirmaram que não há vinculação do agente à investigação. A vinculação do agente a determinadas investigações traz grandes vantagens, já que ele conhece os detalhes do caso, fazendo com que as diligências por ele realizadas sejam mais eficientes e eficazes. Em razão disso, a IN 11/2001 DG/PF determinava essa vinculação.

Não há padrão de comunicação e fluxo de documentos, sendo que o controle das requisições é feito numa planilha, o que prejudica o controle, além de ser ineficiente.

Por outro lado, 91,7% dos agentes afirmaram que costumam receber requisições de análise, pesquisa, levantamento de informações e de outras diligências com algum padrão ou semelhança. Contudo, apenas 50% seguem algum método, técnica ou protocolo padrão para seu atendimento, sendo que 25% seguem método que não é baseado no conhecimento explícito da instituição. Ou seja, apesar das requisições seguirem um certo padrão, as atividades desenvolvidas para atender essas requisições não são realizadas conforme as diretrizes da instituição.

Muitos dos principais bancos de dados e sistemas de informação internos e externos não são utilizados, o que reduz a credibilidade das coletas de elementos de convicção dos inquéritos policiais.

Dos aplicativos do pacote Microsoft Office 365, apenas o Excel, o Outlook e o Teams são utilizados por mais de 50% dos agentes, sendo que apenas 50% já utilizou os aplicativos de *Business Intelligence* como QlikView, QlikSense e i2 Analyst's Notebook, havendo assim ociosidade da capacidade de processamento de dados e informações.

Não há padrão nas respostas das requisições, sendo desrespeitado o artigo 79 da IN 108/2016 DG/PF. Apesar de 25% dos agentes afirmarem que usa modelo, nenhum foi apresentado.

O Palas Pandora é o sistema de informação da Polícia Federal que armazena dados com a memória de todas as pessoas e outras entidades relacionadas às investigações, bem como registro das suspeitas de prática de crimes, auxiliando na condução dos procedimentos em curso e dando suporte para futuras investigações.

Apesar do Palas ser um dos principais e mais confiável sistema de informação da Polícia Federal, nenhum agente da DELECOR/CE o alimenta. Com isso, o principal sistema de informação fica desatualizado, gerando graves prejuízos às novas investigações.

Quase todos os agentes são favoráveis a aplicação de roteiros ou protocolos, bem como do uso de formulários ou modelos de documentos.

Os agentes sugeriram: a obtenção de acesso ao Credlink (Confirme On Line) e ao sistema da Polícia Civil; desenvolvimento de procedimentos, rotinas e/ou *checklist* a fim de cobrir o máximo possível de elementos de informações que podem servir de base para aprofundamento das investigações de desvio de recursos públicos; capacitação dos policiais em Orçamento Público, com foco em transferências voluntárias e roteirização com base no objeto das diligências (Com emenda, sem

emenda etc); treinamento para pesquisa em banco de dados como Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV e Portal da Transparência; um combo básico de descoberta e análise de vínculos (Cadastral, Societário, Empregatício e Notarial), integrados e analisados em ferramenta própria, bem como participação histórica das pessoas em convênios federais (e Estaduais) e eventuais vinculações com parlamentares (principalmente os derivados de emenda), além da leitura e análise dos documentos do convênio.

Como boa prática, está a pesquisa no Google, no Projeto Cintepol (portal da intranet da Polícia Federal que disponibiliza ferramentas tecnológicas de inteligência), no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED do Governo Federal, no SICONV (com acesso logado) e no Portal da Transparência estadual e federal.

Apesar disso, não foi compartilhado nenhum modelo de documento ou de roteiro.

### 4.3.4 Resultados

Embora nenhum dos policiais tenham apresentado qualquer documento, seja relacionado a modelo de peça, seja relacionado a protocolo de atividade, e que a maioria das sugestões apresentadas são relacionadas à gestão da delegacia ou da instituição (p. ex. necessidade de capacitação nas técnicas investigativas e uso de ferramentas, bancos de dados e sistemas de informação), que apesar de pertinentes, não têm relação com a modelagem do processo de investigação, algumas sugestões serviram de base para o modelo de processo a ser sugerido.

Ainda que parte dos servidores tenham respondido que seguem um método ou técnica na execução de suas atividades, esses são individuais e provenientes de seu conhecimento tácito, que não foi socializado ou externado, não existindo padrão institucionalizado para procedimentos ou atividades executadas no processo investigatório que trata da tipologia objeto desta pesquisa.

Não obstante, existem iniciativas “*bottom-up*” de *socialização* e *externalização* do conhecimento tácito, por meio de equipe do Microsoft Teams, que podem e devem servir de base para a conversão do conhecimento por meio da *combinação*, propiciando futura *internalização*, conforme Takeuchi e Nonak (2008).

Apesar de não ter sido identificado padrão de atividade, fluxo ou comunicação, os policiais demonstram interesse na padronização, o que facilitará a implementação das mudanças incrementais propostas neste trabalho.

### 4.3.5 Mapa do processo atual

Por meio do confronto das informações obtidas através da pesquisa documental e dos dados oriundos das respostas dos questionários, foi possível elaborar o mapa do processo atual que seja mais eficiente, eficaz e efetivo.

A sequência com maior frequência de tal processo foi a seguinte:

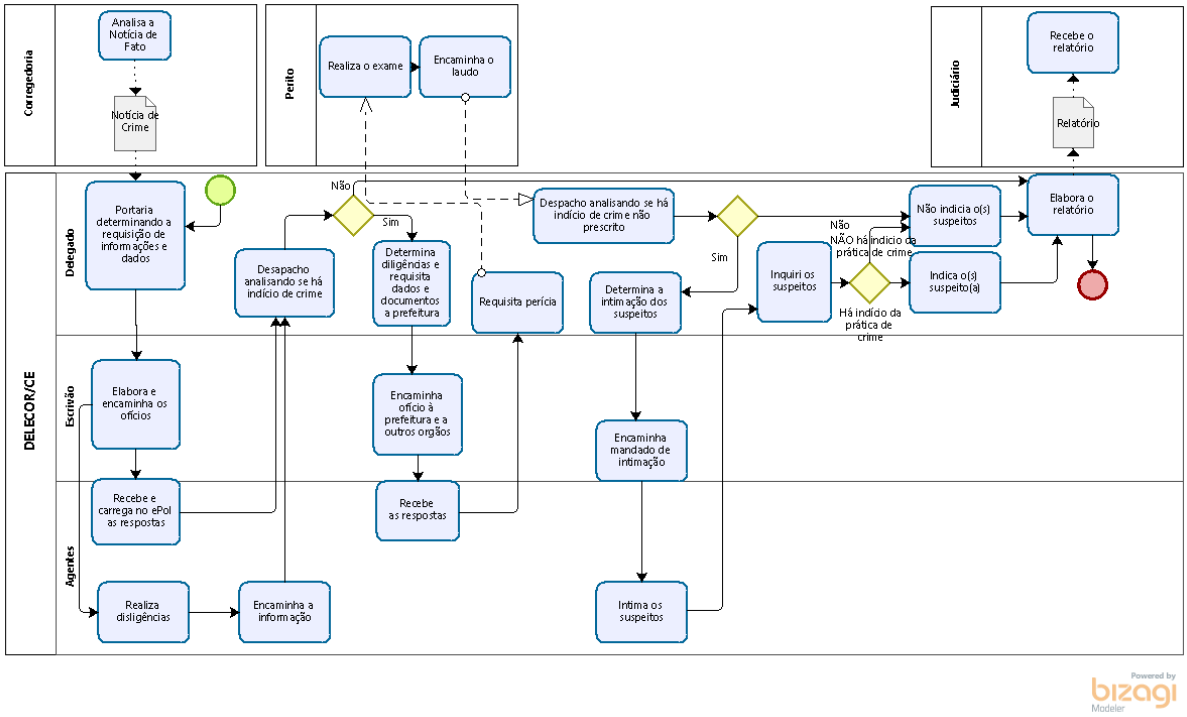
Tabela 7 - Diligências do processo atual

| Requisições iniciais | | Demais Requisições | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Dados | Informações | Vestígios | Dados | Perícia | Inquirições |
| 83% | 23% | 37% | 43% | 37% | 57% |

Fonte: O autor (2023)

Já o mapa do processo atual mais eficiente, eficaz e efetivo, seria o seguinte:

Figura 6 - Mapa do processo atual




Fonte: O Autor (2023)

## 4.3 ANÁLISE HOLÍSTICA

Buscando uma análise que seja adequada ao redesenho do processo de forma que resulte no aumento da eficácia e efetividade e redução do prazo, transformando

a investigação da tipologia em um processo escalável, através do tratamento massivo, seguimos o BPM CBOK (2013, p. 21 e 107) e, por conseguinte, a MGPro-PF, conforme descrito no item 2.1, tendo incluído na análise o conhecimento explícito e tácito, tendo como base o mapa do processo atual que teve maior eficiência, eficácia e efetividade, conforme indicado no item anterior.

### 4.3.1 Aplicação da legislação no redesenho do processo

Conforme disposto no artigo 4º no inciso III do artigo 5º do Código de Processo Penal – CPP, o inquérito policial tem como por fim colher todas as provas que servirem à apuração do fato, sua autoria e circunstâncias.

Já o inciso II do artigo 6º do CPP determina que, quando a infração deixar vestígios, o delegado deve apreender todos os objetos que tenham relação com o crime, devendo, ainda, determinar o exame pericial sobre tais vestígios, no qual serão respondidos os quesitos formulados (artigo 6º, VII e artigo 158 do CPP).

Na tipologia sob estudo, todo o macroprocesso que envolve convênios com a União, desde a propositura até a análise final da prestação de constas, são documentados, deixando assim vestígios.

Nesse diapasão, pode-se concluir que o primeiro e principal objetivo do inquérito deve ser identificar, preservar e reunir os vestígios do crime, ou seja, os documentos relacionados à celebração e execução do convênio sob suspeita. Neste sentido é o Manual de Investigação de Desvio de Recursos Públicos (2011, pg. 99)

A legislação prevê pelo menos os seguintes processos, procedimentos e documentos nos casos de convênios: a) proposta ou plano de trabalho pelo convenente; b) termo de convênio; c) abertura de conta e libração dos valores pelo concedente; d) processo licitatório do convenente para contratação do fornecimento dos produtos ou serviços objeto do convênio (onde se incluem termo de referência ou projeto básico e executivo, especificações técnicas); e) processos de liquidação e pagamentos pelo convenente; f) prestações de contas pelo convenente; g) análise da prestação de contas pelo concedente; e tomada de contas pelo concedente, se for o caso. Além disso, é possível que haja processos de fiscalização ou de apuração de responsabilidade administrativa relacionados aos fatos.

Por outro lado, o artigo 6º do CPP determina a oitiva dos envolvidos, dentre eles as testemunhas, além da averiguação da vida pregressa e a inquirição dos indiciados (interrogatório).

Nesse sentido, podemos concluir que as diligências minimamente exigíveis pela legislação para a tipologia em estudo seria: a) obtenção de documentos, dados e informações junto ao concedente, banco e convenente; b) obter possíveis dados e informações de órgãos de fiscalização; c) obter os dados disponíveis sobre os envolvidos (vida pregressa), especialmente dos possíveis suspeitos; d) exame pericial dos vestígios reunidos; e) inquirição dos envolvidos, especialmente dos indiciados. Nesse sentido é o Manual de Investigação de Desvio de Recursos Públicos (p. 11/126) e o Manual de Investigação de Desvio de Recursos Públicos em Obras de Engenharia (p. 41/64).

### 4.3.2 Aplicação da gestão do conhecimento no redesenho do processo

Como vimos, apesar Polícia Federal ter instituído mecanismo semelhante ao modelo de administração "*middle-up-down*" do conhecimento, por meio da figura do Gestor de Conhecimento e do Comitê de Gestão do Conhecimento – CGEC, até o momento o método de gestão de conhecimento se baseia no modelo "*top-down*" seja por meio de cadernos didáticos, manuais e outros tipos de orientações, seja através de normativos cogentes, elaborados pelo nível estratégico, embora possam ter a participação de servidores que atuam no nível tático e operacional.

Assim, aplicou-se as melhores práticas do conhecimento explícito da PF contidas no caderno didático Investigação Policial (2020), no Manual de Investigação de Desvio de Recursos Públicos (2011) e no Manual de Investigação de Desvio de Recursos Públicos em Obras de Engenharia (2014).

Em seguida, incluiu-se no processo o conhecimento tácito obtido por meio da pesquisa documental e da aplicação dos questionários, especialmente as ideias, boas práticas e lições aprendidas, além do conhecimento externalizado na equipe "Delegados DELECOR/CE", acessível por meio do link https://Teams.microsoft.com/l/team/19%3a7568e02b6db849c8b9d9906c419cbfd0%40thread.skype/conversations?groupId=3afc3e7c-0a04-43d5-a282-69c4ffe329ac& tenantId=56c1e2fb-87c1-4de0-a6ac-d0566c08ce66.

Do exposto, conclui-se que antes de instaurar o inquérito por meio de portaria, o delegado deve elaborar o plano de investigação, com base na epistemologia jurídica, no qual é aconselhável: a) analisar os vestígios (especialmente cópia do convênio, da licitação, dos pagamentos e da prestação de contas), evidências, indícios, dados e outros elementos de convicção apresentados na notícia de crime; b) delimitar o fato sob investigação, definindo o que, quando, onde houve a prática do ato; c) criar as hipóteses criminais mais prováveis e adequadas aos elementos de convicção já conhecidos, indicando os possíveis autores, coautores e partícipes, além das prováveis motivações e finalidades da conduta definida como crime; d) definir os fatos corroborados e as hipóteses fáticas relacionadas e juridicamente relevantes para refutação, retificação ou ratificação da hipótese criminal; e) identificar as lacunas juridicamente relevantes para que as hipóteses fáticas e criminais possam ser refutadas, retificadas ou ratificadas pelos elementos de convicção existentes, mas não conhecidos; e) elaborar a tática para preenchimento de cada uma das lacunas identificadas.

### 4.3.3 Redesenho do processo

Inicialmente é preciso deixar claro que o redesenho é da investigação de tratamento comum, simples e rotineira. Assim, a partir do momento que o Delegado constata que a complexidade do fato em apuração impõe esforço investigativo extraordinário, exigindo recursos não usuais, a condução deverá ser feita na forma de gerência de projeto de investigação.

Além disso, o modelo proposto se inicia com o recebimento da noticio de crime, advinda da Corregedoria Regional, e se encerra com a apresentação do relatório final do inquérito policial, não englobando o atendimento de possível requerimento de novas diligências consideradas imprescindíveis ao oferecimento da denúncia pelo MPF, previsto no artigo 16 do CPP.

ATIVIDADES

Por se trata de processo a ser aplicado na DELECOR/DRPJ/SR/PF/CE, onde são lotados apenas delegados, escrivães e agentes, este trabalho não envolve as atividades dos peritos e papiloscopistas.

DELEGADOS

Como vimos, conforme § 1º do artigo 2º da Lei 12.830/2013, compete aos delegados, no exercício da função de autoridade de policial judiciária, determinar as atividades que devem ser desenvolvidas no interesse do inquérito policial. Para tanto, incumbe ao delegado requisitar perícia, informações, documentos e dados, o que o faz com o apoio do escrivão, conforme § 2º do mesmo dispositivo legal.

As atividades atribuídas aos Delegados foram definidas com base nas melhores práticas contidas na IN 108/2016 DG/PF, bem como no caderno didático Investigação Policial (2020) e no Manual de Investigação de Desvio de Recursos Públicos (2011), além das boas práticas e lições aprendidas que constam na equipe “Delegados DELECOR/CE” no Teams, de forma a coadunar com a legislação processual penal, especialmente o CPP.

ESCRIVÃES e AGENTES

Na forma da Portaria 523 de 28 de julho de 1989 do Ministro do Planejamento e da Instrução Normativa 108/2016 DG/PF, cabe ao Escrivão de Polícia Federal assistir o Delegado de Polícia Federal nas atividades cartorárias das investigações, procedendo de forma que suas determinações sejam devidamente cumpridas. Por sua vez, cabe ao Agente de Polícia Federal cumprir as determinações do Delegado de Polícia Federal relacionadas à investigação de fatos que possam caracterizar infrações penais.

Assim, e como a pesquisa não identificou padrões, modelos ou roteiros de atuação, muitos menos boas práticas ou lições aprendidas relacionadas as atividades desenvolvidas nas investigações que tenham por objeto convênio entre prefeitura municipal e a União, as atividades dos Escrivães e Agentes foram definidas com base nas melhores práticas contidas na IN 108/2016 DG/PF, bem como no caderno didático Investigação Policial (2020) e no Manual de Investigação de Desvio de Recursos Públicos (2011), em consonância com a legislação processual penal, especialmente o CPP.

FLUXO

O Fluxo do processo proposto se baseou no mapa do processo atual, tendo sido aperfeiçoado com o conhecimento explícito da organização e com as diretrizes da

legislação processual penal, especialmente o CPP, obtidas através de interpretação teleológica e sistemática.

SISTEMA DO PROCESSO

O processo vai se desenvolver no ePol.

COMUNICAÇÕES

Conforme a IN 108/2016 – DG/PF, as comunicações entre Delegado e Escrivão no processo de investigação criminal se dá por meio do ePol. O Delegado se comunica com o Escrivão por meio de despachos, já o Escrivão se comunica através de certidão ou registro no sistema.

A comunicação da Polícia Federal com a Justiça Federal e com o Ministério Público Federal, por imperativo da Resolução TRF5 nº 16 de 25/04/2012, deve se dá por meio do Processo Judicial Eletrônico (Pje).

A Polícia Federal, por força do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015, adotou o Sistema Eletrônico de Informações (Sei) para processos administrativos, conforme Portaria nº 6475-DG/PF de 05/07/2016, publicada no BS nº 126, de 06 de julho de 2016. Dessa forma, em razão dos Peritos serem lotado no Setor Técnico Científico (SETEC) e os Papiloscopistas, no Grupo de Identificação (GID), a comunicação com tais policiais deve se dá por meio do Sei. Da mesma forma é com o Depósito.

Quanto a comunicação com os Agentes, por serem lotado na mesma unidade administrativa, não haveria meio institucional obrigatório. Não obstante, por imperativo do artigo 45 da IN 108/2016 DG/PF, o resultado das diligências deverá ser inserido no ePol.

Assim, por ausência de mecanismo no ePol, bem como de padrão ou norma, deve-se priorizar ferramenta disponível, institucional, fácil, rápida, auditável, com dados estatísticos e integrada com outras ferramentas, como é o caso do Microsoft Teams, que é integrado como outras ferramentas com o Planner (cria planos e gerencia tarefas), o Forms (aplicativo de formulários de pesquisas, integrado com o Excel) e do Calendário. Tal opção se coaduna com as diretrizes da Polícia Federal que desde abril de 2021 vem capacitando seus servidores em tais aplicativos por meio do Curso de Ferramentas Colaborativas de TI na Gestão de Equipes e Controle da Informação.

A comunicação com outras instituições deve de dar inicialmente por meio do respectivo sistema de protocolo eletrônico, e sem sua ausência, por meio do e-mail institucional. Caso tais meios não sejam eficazes, adotar-se-á o meio físico, incialmente através do Correios e, caso não se confirme o recebimento, por meio da entrega pessoal através de um Agente.

Por todo o exposto e tomando como base a síntese das exigências da legislação, das melhores práticas contidas no caderno didáticos e nos manuais, das ideias e das lições aprendidas, bem como do conteúdo da base de conhecimento obtidos por meios da pesquisa documental e da aplicação dos questionários, podemos concluir que as atividades básicas para que o processo de investigação de transferências voluntárias da União para prefeituras municipais do Estado do Ceará seja mais eficiente, seriam as seguintes:

#### 4.3.3.1 Atividades iniciais

A tabela 8 indica as atividades que devem ser executadas no início do processo, ainda na fase de análise da notícia de crime para a decisão sobre a instauração ou não da investigação criminal. Nela são descritas as diligências preliminares que já devem ser realizadas para que a investigação seja mais ágil.

Tais medidas têm como objetivo preencher o máximo das lacunas investigativas iniciais, além de proporcionar a identificação e obtenção dos vestígios diretos e indiretos do fato, bem como de suas circunstâncias, onde se inclui a vida pregressa e outros elementos que possam contribuir para avaliação do temperamento e caráter dos envolvidos.

Tabela 8 - Atividades iniciais do processo proposto

| Tarefa | Atividade | Responsável | Forma de comunicação |
|---|---|---|---|
| T01 | Analisar a Notícia de Crime. | Delegado | Registro do número do caso do ePol no Sei. |
| T02 | Se NÃO tiver justa causa, despachar devolvendo a NC para a COR/CE | Delegado | Despacho no ePol. |
| T03 | Se tiver justa causa, elaborar o plano de investigação. | Delegado | Carregar no ePol. |
| T04 | Instaurar o inquérito policial, elaborando portaria determinando ao escrivão que proceda de forma que sejam realizadas as diligências iniciais.<br>1) Requisitar à prefeitura: | Delegado | Portaria no ePol. |

| Tarefa | Atividade | Responsável | Forma de comunicação |
|---|---|---|---|
| | 1.1) copias do processo de convênio, do processo de licitação, dos processos dos pagamentos e da prestação de contas, conforme o caso;<br>1.2) identificação e dados cadastrais do ordenador de despesas, das empresas que participação do processo de licitação e de seus responsáveis, dos membros da CPL, fiscal do contrato ou responsável por atestar o serviço ou recebimento do produto, responsável pela liquidação dos pagamentos e o gestor financeiro.<br>2) Requisitar ao órgão convenente cópias do processo de convênio e da prestação de contas, além de possíveis fiscalizações ou tomada de contas.<br>3) Requisitar ao agente responsável pesquisa sobre o convênio e sobre as pessoas físicas e jurídicas envolvidas.<br>4) Determinar a observância do prazo que quando vencido deverá atualizar do processo no Pje e notificar do MPF para que se manifeste sobre a continuidade da investigação. | | |
| T05 | Elaborar o ofício à Prefeitura. | Escrivão | Ofício no ePol. |
| T06 | Enviar o ofício à Prefeitura. | Escrivão | Protocolo eletrônico, e-mail ou carta. Comprovante ou registro no ePol. |
| T07 | Elaborar ofício ao órgão convenente. | Escrivão | Ofício no ePol. |
| T08 | Enviar o ofício ao órgão convenente. | | Protocolo eletrônico, e-mail ou carta. Comprovante ou registro no ePol. |
| T09 | Notificar o Agente responsável que realize as pesquisas iniciais pertinentes. | Escrivão | Criação de tarefa no PLANNER e atribuição ao responsável pelo grupo de análise. |
| T10 | Registrar o link da tarefa e que está aguardando respostas. | Escrivão | Certidão no ePol. |
| T11 | Distribuir tarefa para o agente com capacitado para atuar neste modelo de processo. | Chefe do grupo de análise | Atribuição da tarefa ao agente responsável. |
| T12 | Pesquisar nos *sites* do SICONV, do TCU, do TCE e da CGU, dados e informações do convênio e de sua execução (licitação, empresas, contrato, pagamentos, envolvidos etc) que sejam relevantes para as hipóteses e lacunas indicadas no plano de investigação.<br>Pesquisar nos sistemas disponíveis sobre dados cadastrais, vínculos, antecedentes (investigações criminais, ações penais, processos em tribunais de contas ou relatórios de fiscalização da CGU) e outras informações relevantes para as hipóteses e lacunas indicadas no plano de investigação.<br>Elaborar, ao final, a devida IPJ, de forma circunstanciada, apresentando ao final os elementos | Agente | Elaborar a IPJ no respectivo caso do ePol.<br>Registrar o cumprimento da tarefa no Teams, onde se inclui o número da IPJ elaborada no ePol. |

| Tarefa | Atividade | Responsável | Forma de comunicação |
|---|---|---|---|
| | que foram colhidos e se manifestando de forma fundamentada sobre as hipóteses e lacunas da investigação. | | |
| T13 | Adotar todas as providências possíveis, como reiterações e contatos com o destinatário, a cada 20 dias, até que seja recebida a devida resposta das requisições. | Escrivão | Notificação no Teams.<br>Ofício no processo Sei.<br>Protocolo eletrônico, e-mail, carta, mensagem ou telefonema.<br>Certidão no ePol.<br>Registrar a conclusão no ePol. |
| T14 | Atualizar as peças do inquérito no respectivo processo do Pje. | Escrivão | Certidão no ePol. |
| T15 | Notificar o MPF para que se manifeste sobre a continuidade, quando findo o prazo. | Escrivão | Notificação no Pje.<br>Certidão no ePol. |
| T16 | Carregar respostas no ePol. | Escrivão | Certidão e Conclusão no ePol. |

Fonte: O autor (2023).

A pesquisa mostrou que ao se adotar tais medidas se reduz o lapso da investigação, além de proporcionar o acesso aos elementos necessários para avaliar se de fato houve a prática de crime e quando teria sido praticado, possibilitando o imediato encerramento da apuração, seja pela atipicidade criminal, seja pela prescrição da pretensão punitiva.

Ademais, por meio dessas atividades será possível reunir todos os vestígios do crime que estejam disponíveis, além de obter dados sobre os envolvidos.

#### 4.3.3.2 Atividades intermediárias

As atividades descritas na tabela 9 devem ser desenvolvidas de acordo com os resultados das diligências iniciais.

Nesta fase, além de ser reavaliada a existência de justa causa para a continuidade da investigação, será possível decidir se será seguido o restante do fluxo do processo proposto ou será adotado projeto de investigação.

Tabela 9 - Atividades intermediárias do processo proposto

| Tarefas | Atividade | Responsável | Forma de comunicação |
|---|---|---|---|
| T17 | Se os elementos reunidos indicarem a prática de crime de competência da PF, elaborar despacho instrutório analisando os elementos de convicção obtidos através das diligências iniciais, atualizando o plano de investigação e fazendo os ajustes nas hipóteses e lacunas.<br>1) Determinar a juntada ou apensamento dos documentos recebidos, conforme o caso;<br>2) SE HOUVER VESTÍGIOS, determinar a apreensão de vestígios recebidos, se for o caso;<br>3) SE HOUVER VESTÍGIOS, requisitar exame pericial definindo os quesitos adequados à tipologia da hipótese criminal (sobrepreço no termo de referência/projeto básico ou executivo; dispensa ou inexigibilidade indevida; fraude ao caráter competitivo por direcionamento ou conluio; superfaturamento no pagamento por quantidade ou por qualidade; omissão na prestação de contas), conforme sugerido no Wiki “Quesitos para perícia” na equipe “Delegados DELECOR/CE” do TEAMS.<br>4) Determinar as diligências razoavelmente exigíveis para o preenchimento das lacunas remanescentes.<br>5) Determinar a observância do prazo que quando vencido deverá atualizar do processo no Pje e notificar do MPF para que se manifeste sobre a continuidade da investigação.<br>SE **NÃO** HOUVER INDÍCIO suficiente da prática de crime, deve ser elaborado relatório final e determinada a atualização do Pje e notificação do MPF, seguindo para a tarefa T34. | Delegado | Despacho no ePol. |
| T18 | Disponibilizar ou formar apenso com a documentação recebida. | Escrivão | Registrar no ePol. |
| T19 | SE FOR RECEBIDO VESTÍGIOS DO CRIME, lavrar o termo de apreensão. | Escrivão | Termo no ePol. |
| T20 | Elaborar ofício ao SETEC requisitando exame pericial. | Escrivão | Ofício no ePol |
| T21 | Enviar ofício ao SETEC, encaminhando ou procedendo de forma que o material a ser examinado seja disponibilizado ao perito designado. | Escrivão | Criar processo e carregar o ofício no Sei.<br>Registrar no ePol. |
| T22 | Notificar o Agente responsável sobre as determinações feitas pelo Delegado. | Escrivão | Atribuir tarefa no Planner. |
| T23 | Registrar o link da tarefa e que está aguardando respostas. | Escrivão | Certidão no ePol. |
| T24 | Distribuir tarefa para o agente capacitado para atuar neste modelo de processo. | Chefe do grupo de análise | Atribuição da tarefa ao agente responsável. |
| T25 | Realizar as diligências determinadas, como entrevistas dos envolvidos, vigilância e análise de elementos de convicção.<br>Elaborar, ao final, a devida IPJ, RAPJ ou RV de forma circunstanciada, apresentando ao final os elementos que foram colhidos e se manifestando de forma fundamentada sobre as hipóteses e lacunas da investigação. | Agente | Registrar o cumprimento da Tarefa no Teams, onde se inclui o número da IPJ, RAPJ ou RV elaborado(a);<br>Carregar a resposta no |

| Tarefas | Atividade | Responsável | Forma de comunicação |
|---|---|---|---|
| | | | respectivo caso do ePol. |
| T26 | Adotar todas as providências possíveis, como reiterações e contatos com o destinatário, a cada 20 dias, até que seja recebida a devida resposta das requisições. | Escrivão | Notificação no Teams.<br>Ofício no processo Sei.<br>Protocolo eletrônico, e-mail, carta, mensagem ou telefonema.<br>Certidão no ePol.<br>Registrar a conclusão no ePol. |
| T27 | Atualizar as peças do inquérito no respectivo processo do Pje. | Escrivão | Certidão no ePol. |
| T28 | Notificar o MPF para que se manifeste sobre a continuidade, quando findo o prazo. | Escrivão | Notificação no Pje.<br>Certidão no ePol. |
| T29 | Carregar respostas no ePol. | Escrivão | Certidão e Conclusão no ePol. |
| T30 | Encaminhar material para o depósito, se for o caso. | Escrivão | Certidão no Epol. |

Fonte: O autor (2023).

O principal escopo das atividades intermediárias é verificar a materialidade delitiva, bem como preenchimento das lacunas remanescentes.

#### 4.3.3.3 Atividades finais

Com o recebimento do resultado das diligências contidas nas atividades intermediárias, será novamente avaliada a existência de justa causa para o prosseguimento da investigação e do processo proposto.

Em sendo o caso, serão realizadas as atividades que constam na tabela 10.

Tabela 10 - Atividades finais do processo proposto

| Tarefas | Atividade | Responsável | Forma de comunicação |
|---|---|---|---|
| T31 | Elaborar despacho saneador analisando os elementos de convicção obtidos, atualizando o plano de investigação, fazendo o cotejamento dos elementos de convicção reunidos com as hipóteses criminais, verificando a subsunção dos fatos razoavelmente corroborados com os tipos penais sob suspeita, definindo as lacunas remanescentes que possam ser preenchidas através da inquirição dos envolvidos.<br>Determinar, se for o caso, a intimação dos envolvidos para serem inquiridos no mesmo dia. | Delegado | Despacho no ePol. |

| Tarefas | Atividade | Responsável | Forma de comunicação |
|---|---|---|---|
| T32 | SE A HIPÓTESE CRIMINAL **NÃO** FOI CORROBORADA, elaborar relatório representando pelo arquivamento do inquérito. | Delegado | Relatório no ePol. |
| T33 | Disponibilizar a documentação pertinente. | Escrivão | Registro no ePol. |
| T34 | Atualizar o Pje. | Escrivão | Carregar peças no Pje. |
| T35 | Notificar o MPF. | Escrivão | Registro no Pje. |
| T36 | Se houver material apreendido, solicitar ao depósito o encaminhamento para o juízo competente, assim que possível. | Escrivão | Criar processo e carregar o ofício no Sei; Certificar no ePol. |
| T37 | Se a hipótese criminal foi corroborada, adotar todas as providências possíveis, para que os envolvidos sejam inquiridos. | Escrivão | Certidão no ePol |
| T38 | Se o escrivão não conseguir intimar todos os envolvidos, expedir mandado de intimação. | Escrivão | Mandado de intimação no ePol |
| T39 | Criar tarefa no Planner; carregar cópia do mandado de intimação; atribuir a tarefa ao chefe do Grupo de Operações.<br>Registrar o link da tarefa. | Escrivão | Tarefa no Planner.<br>Certidão no ePol. |
| T40 | Distribuir tarefa para o agente capacitado para atuar neste modelo de processo. | Chefe do grupo de operações | Atribuição da tarefa ao agente responsável no Planner. |
| T41 | Cumprir o mandado de intimação. | Agente | Registrar o cumprimento da Tarefa no TEAMS, onde se inclui o número da IPJ elaborada.<br>Carregar a IPJ no respectivo caso do ePol. |
| T42 | Inquirir os envolvidos no mesmo dia, cotejando os elementos de convicção reunidos com a versão e os elementos apresentados pelos suspeitos e demais envolvidos. | Delegado | Ditar para o escrivão e/ou gravar o ato. |
| T43 | Lavrar o termo das inquisições. | Escrivão | Termo de declarações ou depoimento no ePol. |
| T44 | Se alguma hipótese criminal válida for corroborada, elaborar despacho fundamentado de indiciamento dos responsáveis pela prática de crime com a determinação de reduzir a termo o interrogatório dos indiciados e preenchimento do Boletim de Identificação Criminal (BIC) e do Boletim de Vida Pregressa (BVP). | Delegado | Despacho fundamentado de indiciamento no ePol. |
| T45 | Interrogar o(s) indiciado(s). | Delegado | Ditar para o escrivão e/ou gravar o ato. |
| T46 | Lavrar o termo de qualificação de interrogatório. | Escrivão | Termo no ePol. |
| T47 | Lavrar BVP. | Escrivão | Formulário no ePol. |
| T48 | Lavrar BIC. | Escrivão | Formulário no ePol |
| T49 | Encaminhar o BIC ao GID requisitando a FAC | Escrivão | Criar processo e carregar o ofício no Sei; Certificar no ePol. |
| T50 | Elaborar o relatório final do inquérito e determinar a atualização do Pje e notificação do MPF | Delegado | Relatório final no ePol; Preenchimento do questionário estatístico. |
| T51 | Carregar a FAC no ePol. | Escrivão | Certidão no ePol; Registrar a conclusão no ePol. |
| T34 | Atualizar o Pje | Escrivão | Carregar peças no Pje |
| T35 | Notificar o MPF | Escrivão | Registro no Pje |

| Tarefas | Atividade | Responsável | Forma de comunicação |
|---|---|---|---|
| T36 | Se houver material apreendido, solicitar ao depósito o encaminhamento para o juízo competente, assim que possível. | Escrivão | Criar processo e carregar o ofício no Sei; Certificar no ePol. |

Fonte: O autor (2023).

A pesquisa realizada para esta dissertação aponta que após concluídas todas as atividades propostas terão sido realizadas todas as diligências razoavelmente exigíveis, sendo assim possível apresentar o relatório final, havendo ou não indiciados.

#### 4.3.3.4 Modelagem do processo proposto

Com base no redesenho do processo sob estudo, foi elaborado o modelo do processo proposto, conforme figura 7.

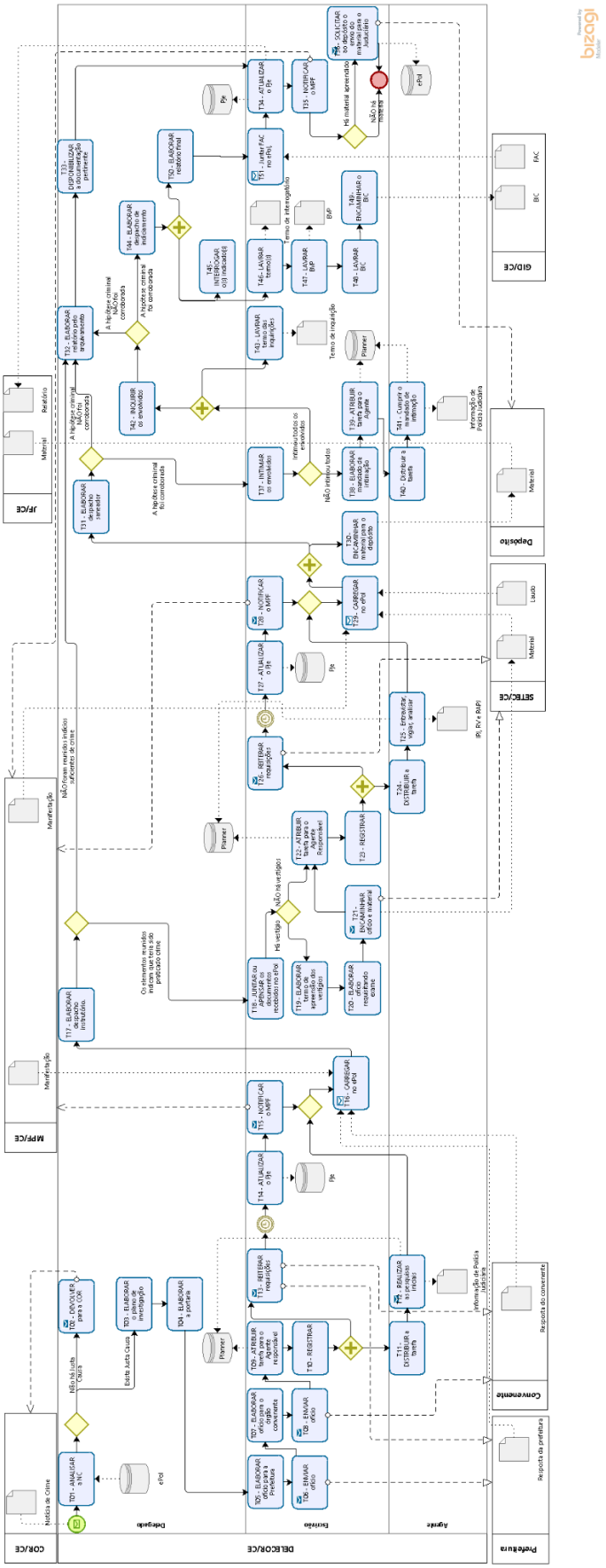
Tal modelo traz, dentre outras, as seguintes inovações, em relação ao processo atual identificado:

a) adoção de plano de investigação que delimite o fato sob investigação e especifique as hipóteses criminais, lacunas investigativas e método de preenchimento, que proporcionará a definição de uma tática mais eficiente, evitando desvio do foco investigativo;
b) o processo passou de tácito e variável, para expresso e padronizado;
c) a coleta dos vestígios e de dados sobre o fato investigado foi antecipada e concentrada no início da investigação, que maximiza da coleta de elementos de convicção uma vez que evita seu perecimento, ocultação ou destruição;
d) foi incluída pesquisa na fase inicial para coleta de dados sobre os envolvidos, o que possibilita obter seus antecedentes e seus vínculos, especialmente com os demais envolvidos, facilitando a identificação e análise do liame subjetivo dos coautores e participes;
e) as inquirições, especialmente dos suspeitos, foram transferidas para depois da reunião dos vestígios e do resultado do exame pericial, tornando mais efetiva as inquirições e evitando reinquirições desnecessárias em razão da coleta de novos elementos de convicção;
f) adoção de entrevistas dos envolvidos feitas por policiais onde forem encontrados. Com isso, o esforço realizado para encontrar e intimar os

envolvidos será recompensado pela realização rápida e conveniente de suas entrevistas, dispensando o comparecimento na unidade policial;

g) substituição de ofícios, que eram encaminhados por diversos meios (físicos, por e-mai, chat no Whastapp ou pelo Sei - em que havia a necessidade de criação de um processo específico) por tarefa no Microsoft Planner quando a comunicação for entre integrantes da DELECOR/SR/PF/CE, o que proporciona o controle centralizado e online de demandas internas da DELECOR, além de registrar dados estatísticos;
h) padronização da gestão do material apreendido, facilitando o controle da cadeia de custódia.

Figura 7 - Modelo do processo proposto



Fonte - O Autor (2023).

## 4.4 VALIDAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Após a definição do modelo do processo proposto acima, foi realizada reunião com todos os envolvidos no dia 19/05/2023 no auditório da SR/PFCE onde o modelo foi apresentado e submetido a discussão, não tendo havido nenhuma sugestão de alteração ou incrementação do processo.

## 4.5 PLANO DE APLICAÇÃO DO PROCESSO PROPOSTO

A implementação do processo proposto será iniciada através de instrução de serviços expedida pelo Chefe da DELECOR/CE que regulará sua aplicação, incluindo cronograma com as fases de apresentação, capacitação e acompanhamento regular de tal processo no âmbito da DELECOR/SR/PF/CE, com o modelo do processo proposto e a descrição mínima de como executar cada tarefa (propriedades-descrição), conforme tabelas 8 a 10, o que poderá servir de base para futura elaboração de Procedimento Operacional Padrão (POP).

Para a devida aplicação do processo proposto seria importante elaborar manual do processo com base no item 4.4.3, contendo as descrições das atividades e os POP, com modelos de atos e documentos a serem produzidos, para fins de inclusão do modelo de processo na biblioteca digital da Polícia Federal.

Além disso, é imprescindível que o modelo proposto seja aperfeiçoado através da inclusão de maiores detalhes das atividades ou elaboração de modelos de documentos, bem como através de revisão do modelo proposto por intermédio de novas boas práticas e lições aprendidas, a serem gestadas por meio de equipe do Microsoft Teams.

Além disso, seguindo a Metodologia de Gestão de Processos da Polícia Federal, o modelo poderá ser enviado ao Diretor de Investigação e Combate ao Crime Organizado da Polícia Federal (DICOR/PF), para validação e homologação, com o fim de integrar o macroprocesso Investigação Criminal da arquitetura de processos da Polícia Federal.

# 5. CONCLUSÕES

A primeira conclusão obtida por esta pesquisa foi a de que os inquéritos que envolvem a investigação de convênios entre prefeituras municipais e a União, que tramitam na DELECOR/DRPJ/SR/PF/CE, são tratados como projetos, não havendo uniformização de atos ou procedimentos.

Não obstante, pôde-se concluir que é possível padronizar os atos e procedimentos de inquéritos que envolvem casos de tratamento massivos, tornando-os mais eficientes, sem que haja prejuízo a sua eficácia.

Além disso, como a DELECOR/CE aplica toda sua capacidade operacional na apuração de notícias de crime recebidas, a aplicação do novo modelo de processo poderá resultar no aumento de tal capacidade, o que resultaria na disponibilidade de recursos para atuação mais eficaz no combate à criminalidade através da repressão de crimes que estejam em curso, especialmente praticados por organizações criminosas, através do acompanhamento da execução dos convênios, por meio dos dados disponíveis nos sistemas e da análise preditiva dos dados de inteligência.

Por outro lado, tendo como base o trabalho de Ferreira (2019), também pode-se concluir que é possível aplicar a gestão de processo em inquérito policial e que sua modelagem leva ao aumento da eficiência no uso dos recursos e do tempo, bem como ao aumento do comprometimento da equipe, além da institucionalização da condução do processo de investigação de tratamento massivo e do estabelecimento de critérios objetivos para a tomada de decisão.

Assim, não havendo previsão de aumento dos recursos, para que seja possível tornar as apurações mais eficientes e a repressão mais eficaz e efetiva, com o consequente desestímulo da prática de novos crimes, os novos inquérito policiais que envolvem a execução de convênio firmados entre prefeituras municipais do Estado do Ceará e a União poderão ser tratados como processos, seguindo o modelo proposto, o que tornará as investigações requeridas ou requisitadas mais eficientes, aumentando a capacidade operacional da unidade e possibilitando a atuação proativa, reduzindo o percentual de crimes que não são sequer notificados aos órgãos do sistema de justiça criminal (cifra negra).

Através da pesquisa realizada pode-se afirmar que é possível transformar um serviço cuja natureza é de projeto e um processo escalável, repetível de tratamento massivo.

## 5.1 IMPACTOS SOCIAIS E ECONOMICOS

A adoção do processo proposto tem o potencial de reduzir os custos e o tempo das investigações de crimes relacionado a transferências voluntárias da União para prefeituras municipais realizadas não só pela DELECOR do Ceará, mas também de outros Estados, pois o modelo pode ser replicado ou adaptado.

Com isso haveria o aumento da capacidade de reprimir essa tipologia em todo o Brasil, possibilitando a repressão de crimes que estejam em curso, especialmente praticados por organizações criminosas. Seria possível, ainda, adotar medidas mais rápidas e eficazes para a recuperação de recursos desviados ou mesmo evitar novas práticas de crimes por organizações criminosas que estejam em atuação.

Além disso, o aumento da eficiência da investigação poderá resultar no aumento do índice de condenações, reduzindo a sensação de impunidade, o que é um desestímulo a prática de novos crimes.

Em resumo, o processo proposto tem o potencial de proporcionar o aumento da recuperação de recursos desviados, além de reduzir a prática de novos crimes, resultando na redução de prejuízos econômicos e sociais. Ademais, com a redução dos desvios, haveria mais recursos para melhorias dos serviços públicos como saúde e educação.

## 5.2 LIMITAÇÕES E DIFICULDADES DA PESQUISA

A principal limitação da pesquisa foi a ausência de registro de dados sobre as atividades desenvolvidas na DELECOR/CE (tempo, quantidade de recursos necessários, método ou técnica empregada na execução da atividade etc.) o que prejudicou a análise quantitativa das variáveis relacionadas às atividades desenvolvidas nos inquéritos policiais analisados na pesquisa documental.

Quanto às dificuldades a principal foi a temporal, seja em razão do prazo para apresentação da dissertação, seja em razão de não ter havido redução carga de trabalho ou concessão de afastamento do exercício do cargo para dedicação exclusiva à pesquisa.

Outra dificuldade foi a ausência de integração dos sistemas ePol e Pje que implica na possibilidade de registro equivocado quanto ao encerramento do inquérito,

bem como prejudica o acompanhamento do resultado da persecução penal. Assim, não há registro se um indiciado foi denunciado, muito menos se foi condenado. Com isso, não haveria parâmetro adequado para avaliar se o plano de investigação de um inquérito conseguiu ser de fato eficiente, eficaz e efetivo.

## 5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Diante das conclusões obtidas nesta pesquisa, a primeira sugestão para trabalhos futuros é aplicar BPM em outras tipologias, fazendo seu redesenho e modelagem.

A segunda sugestão é propor um modelo de processo para a gestão do conhecimento na Polícia Federal, especialmente no nível operacional.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, João Conrado Ponte de; COSTA, Ana Paula Cabral Seixas. Modelagem de processo aplicada a inquérito policial envolvendo execução de convênio com a união. 54º SBPO - LIV Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional, 8 a 11 de novembro de 2022. Juiz de Fora/MG.

Association of Business Process Management Professionals (ABPMP), S.1. *BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento*. V3.0. S.1., 2013.

BATISTA, Fábio Ferreira. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: IPEA, 2012.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 14 mar. 2019.

BRASIL. Decreto-lei nº. 200, de 25 de fevereiro de 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0201.htm. Acesso em: 26 jul. 2022.

BRASIL. Decreto-lei n.º 3.689, de 3 de outubro de 1941. Código de Processo Penal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del3689.htm. Acesso em: 14 mar. 2019.

BRASIL. Exposição de Motivos do Código de Processo Penal. Decreto Lei nº 3.689 de 03 de outubro de 1941. In: Vade mecum penal e processual penal. 3ª ed. Niteroi, RJ: Impetus, 2012. P. 228-233.

BRASIL. Lei n°. 12.830, de 20 de junho de 2013. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12830.htm. Acesso em: 26 jul. 2022.

BRASIL. Tribunal Regional Federal da 5ª Região. Resolução nº 16 de 25 de abril de 2012.

CERQUEIRA, José Antonio Siqueira de. *Modelagem de processos do Código de Processo Penal com BPMN*. Brasília, 2017. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciência da Computação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em https://bdm.unb.br/handle/10483/18798. Acesso em: 29 jul. 2022.

CESÁRIO, Jonas Magno dos Santos et al. Metodologia científica: Principais tipos de pesquisas e suas caraterísticas. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, S.1.,* Ano 05, Ed. 11, Vol. 05, pp. 23-33. Novembro de 2020. ISSN: 2448-0959, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/educacao/tipos-de-pesquisas. Disponível em: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/ tipos-de-pesquisas. Acesso em: 22 ago. 2022.

CHAINEY, Spencer Paul; ALONSO, Arantza Berbotto. A structured methodical process for populating a crime script of organized crime activity using OSINT. *Trends in Organized Crime*, S.1. v. 25, n. 3, p. 272-300, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s12117-021-09428-9. Acesso em: 19 abr. 2023.

CONTADOR, José Celso et al. *Gestão do conhecimento aplicada à gestão por processos: Identificação de funcionalidades requeridas às soluções de Business Process Management System (BPMS)*. RAI-Revista de Administração e Inovação, S.1., v. 2, n. 2, p. 5-18, 2005.

CORRÊA, Henrique Luiz; CORRÊA, Carlos Alberto. *Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2012.

COTOFREI, Paul; STOFFEL, Kilian. Fuzzy extended bpmn for modelling crime analysis processes. In: Proceedings of First Int. Symposium on Data-Driven Process Discovery and Analysis. 2011. p. 13-28. Disponível em https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=0c00f3ad539f2bc71ae7ff45e6b08e3b7a6dd87d#page=41. Acesso em: 19 abr. 2023.

CRUZ, Lucas Vinicios; LANA, Henrique Avelino. Fintechs, tecnologia e análise econômica do direito: redução dos custos de transação e aumento da eficiência. *Revista Argumentum-Argumentum Journal of Law*, S.1., v. 23, n. 1, p. 245-269, 2022.

DOANE, David P.; SEWARD, Lori E. *Estatística aplicada à administração e economia* [recurso eletrônico]. tradução: Mauro Raposo de Mello, revisão técnica: Elisabeti Kira. – 4. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: AMGH, 2014.

FERREIRA, Luís Henrique Costa. *Prestação do Serviço de Investigação Criminal: um estudo para a aplicação da gestão por processo - Business Process Management (BPM)*. Revista Brasileira de Ciências Policiais, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 13–42, 2019. DOI: 10.31412/rbcp.v9i2.546. Disponível em: https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/view/546. Acesso em: 26 jul. 2022.

LOUCEIRO, Ana Filipa de Sequeira. Estudo exploratório para a definição de uma tipologia do comportamento criminal no homicídio. Lisboa: ISCTE, 2008. Dissertação de mestrado. Disponível em http://hdl.handle.net/10071/1662. Acesso em: 06 abr 2023.

MENEZES, Rômulo Fisch de Berrêdo. *Gestão do conhecimento no setor público: o aproveitamento da atividade investigativa da polícia federal brasileira*. 2020. 227 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em https://repositorio.unb.br/handle/10482/38735. Acesso em 08 abr. 2023.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO (MPOG). Guia de Gestão de Processos, 2011. Disponível em: https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/620/1/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf. Acesso em: 02 ago. 2022.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. Portaria nº 523 de 28 de julho de 1989. Diário Oficial da União nº 144 de 31 de julho de 1989. Disponível em: https://abrapol.org.br/wp-content/uploads/2023/01/Prt.-523-1989.pdf. Acesso em: 17 abr. 2023

NETO, Rivadavia Correa Drummond de Alvarenga. *Gestão do Conhecimento em Organizações*. São Paulo: Saraiva, 2007. E-book. (ISBN Digital: 9788502117228)
ROCHA, Paulo e ALBUQUERQUE, Alan. *Sincronismo Organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2007.

POLÍCIA FEDERAL. Noções de criminalística. Brasília: Academia Nacional de Polícia, 2012.

POLÍCIA FEDERAL. Manual de Investigação de Desvio de Recursos Públicos. Brasília: Academia Nacional de Polícia, 2011. (RSERVADO)

POLÍCIA FEDERAL. Manual de Investigação de Desvio de Recursos Públicos em Obras de Engenharia. Brasília: Academia Nacional de Polícia, 2014. (RESERVADO)

POLÍCIA FEDERAL. Manual de orientação de quesitos da perícia criminal. 1. ed. Brasília: Diretoria Técnico Científica, 2012. 155 p

POLÍCIA FEDERAL. Metodologia de Gestão de Processos da Polícia Federal - Versão 1.01, 2011. Disponível em https://pfgovbr.sharepoint.com/sites/Gestao-de-Processos-PF2/Documentos%20Compartilhados/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FGestao%2Dde%2DProcessos%2DPF2%2FDocumentos%20Compartilhados%2FNormas%20e%20Procedimentos%2FMetodologia%20de%20Gestao%20de%20Processos%20%2D%20MGPro%2DPF%20%2D%20Revisada%2Epdf&parent=%2Fsites%2FGestao%2Dde%2DProcessos%2DPF2%2FDocumentos%20Compartilhados%2FNormas%20e%20Procedimentos. Acesso em: 03 ago. 2022

POLÍCIA FEDERAL. Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal - Versão 6.0, 2020. Disponível em https://pfgovbr.sharepoint.com/sites/intranet/BIDDiretorias/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2Fintranet%2FBIDDiretorias%2FCGE%2Fmetodologia%2Dger%2Dde%2Dprojetos%2Epdf&parent=%2Fsites%2Fintranet%2FBIDDiretorias%2FCGE. Acessado em 03/08/2022

POLÍCIA FEDERAL. Metodologia da Gestão de Processos da Polícia Federal (MGPro-PF). Brasília, 2010.

POLÍCIA FEDERAL. Instrução Normativa n.º 007/2004-DG/PF, de 15 de outubro de 2004.

POLÍCIA FEDERAL. Instrução Normativa nº 108-DG/PF, de 7 de novembro de 2016.

POLÍCIA FEDERAL. Instrução Técnica Conjunta nº 01-DICOR/PF-DIP/PF, de 28 de dezembro de 2019.

POLÍCIA FEDERAL. Portaria nº 6475-DG/PF de 05/07/2016, publicada no BS nº 126, de 06 de julho de 2016.

POLÍCIA FEDERAL. Investigação Policial. Brasília: Academia Nacional de Polícia, 2020. (Documento de acesso restrito).

SALAMA, Bruno Meyerhof. *O Que é "Direito e Economia"?*. In: TIMM, Luciano Benetti (Org.). Direito & Economia. 2. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2008.

SORDI, José Osvaldo de. *Gestão por Processos*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. E-book. (ISBN Digital: 9788547223106)

SILVA, Jorge Gonçalves da. *Gestão por processos em organizações públicas: Uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações públicas*. Rio de Janeiro, 2014. 90 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12032/GEST%C3%83O%20POR%20PROCESSO%20EM%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES%20P%C3%9ABLICAS%20-%20Uma%20an%C3%A1lise%20sobre%20obstrutores %20e%20facilitadores%20do%20Mapeamento%20de%20Processo%20em-%20(2).pdf. Acesso em: 28 set. 2022.

SILVA, Wellington Clay Porcino da. O Estabelecimento de Indicadores para a Polícia Judiciária. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, v. 6, n. 2, p. 117-139, 2015. Disponível em: https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/view/386/ 250. Acesso em: 22 mai. 2023.

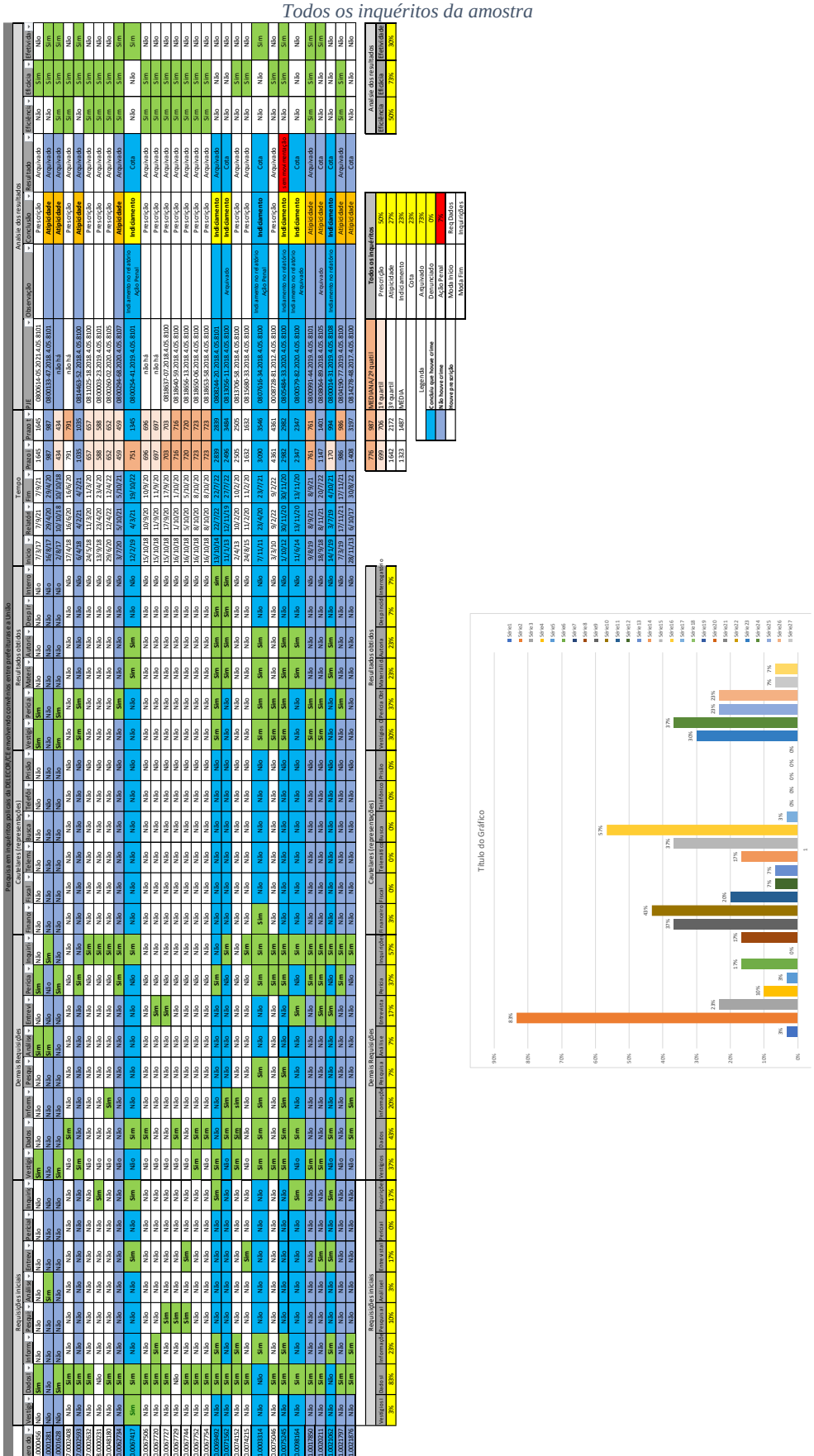
TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. *Gestão do conhecimento* [recurso eletrônico]. Tradução Ana Thorell. Consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição: Cláudio Reis Gonçalo – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2008. (ISBN 978-85-7780-229-6).

VIEIRA, Madson Henrique Tenório. *Modelo para tratamento de ocorrências criminais contra instituições federais e aumento da produtividade e assertividade de inquéritos da Polícia Federal do Brasil*. Recife, 2019. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/37691. Acesso em: 29 jul. 2022.

ZHAO, Jianliang Leon; Bi, Henrique Henry; Chen, Hsinchun; Zeng, Daniel Danjun; Lin, Chienting; Chau, Michael. *Process-driven collaboration support for intra-agency crime analysis*. Decision Support Systems, v. 41, n. 3, p. 616-633, 2006. Disponível em https://doi.org/10.1016/j.dss.2004.06.014. Acesso em: 19 abr. 2023

# APÊNDICE A – DADOS OBTIDOS ATRAVÉS DA PESQUISA DOCUMENTAL

*Todos os inquéritos da amostra*



*Inquéritos com maior performance*

Pesquisa em inquéritos policais da DELECOR/CE envolvendo convênios entre prefeituras e a União

| 0 | Requisições iniciais | | | | | | | | Demais Requisições | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Número d | VestígiosI | DadosI | Informaçõ | PesquisaI | AnáliseI | Entrevista | PeríciaI | Inquiriçõe | Vestígios | Dados | Informaçõ | Pesquisa | Análise | Entrevista | Perícia | Inquiriçõe |
| 2017.0001 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não |
| 020.00627 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim |
| 021.00178 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim |

| Número d | Cautelares (representações) | | | | | | Resultados obtidos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Financeiro | Fiscal | Telemátic | Busca | Telefônico | Prisão | Vestígios | Perícia Ob | Materialid | Autoria | Desp Incid | Interrogat |
| 2017.0001 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não |
| 020.00627 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não |
| 021.00178 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não |

| Número d | Tempo | | | | | Analsie dos resultados | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Inicio | Relatório | Fim | Prazo inte | Prazo tota | PJE | Observação | Conclusão | Resultado | Eficiência | Eficácia | Efetividad |
| 2017.0001 | 2/8/17 | 10/10/18 | 10/10/18 | 434 | 434 | não há | 0 | Atipicidade | Arquivado | Sim | Sim | Sim |
| 020.00627 | 3/7/20 | 5/10/21 | 5/10/21 | 459 | 459 | 0800294-68.2020.4.05.810 | 0 | Atipicidade | Arquivado | Sim | Sim | Sim |
| 021.00178 | 9/8/19 | 8/9/21 | 8/9/21 | 761 | 761 | 0800991-44.2019.4.05.810 | 0 | Atipicidade | Arquivado | Sim | Sim | Sim |

| Requisições iniciais | | | | | | | | Demais Requisições | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| VestígiosI | DadosI | Informações | PesquisaI | AnáliseI | EntrevistaI | PeríciaI | Inquirições | Vestígios | Dados | Informações | Pesquisa | Análise | Entrevista | Perícia | Inquirições |
| 0% | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 67% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% | 67% |

| Cautelares (representações) | | | | | | Resultados obtidos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Financeiro | Fiscal | Telemático | Busca | Telefônico | Prisão | Vestígios O | Perícia Obt | Materialida | Autoria | Desp Incidi | Interrogatório |
| 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 67% | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% |

| | | |
|---|---|---|
| 459 | 459 | MEDIANA/2º quatil |
| 447 | 447 | 1º quartil |
| 610 | 610 | 3º quartil |
| 551 | 551 | MÉDIA |

| Todos os inquéritos | |
|---|---|
| Prescrição | 0% |
| Atipicidade | 100% |
| Indiciamento | 0% |
| Cota | 0% |
| Arquivado | 100% |
| Denunciado | 0% |
| Ação Penal | 0% |
| Moda Início | Req Dados |
| Moda Fim | Req Perícia |

| Legenda | |
|---|---|
| | Não houve crime |

| Analsie dos resultados | | |
|---|---|---|
| Eficiência | Eficácia | Efetividad |
| 100% | 100% | 100% |

Pesquisa em inquéritos policiais da DELECOR/CE envolvendo convênios entre prefeituras e a União

é com

| | Requisições iniciais | | | | | | | | Demais Requisições | | | | | | | | Cautelares (representações) | | | | | | Resultados obtidos | | | | | | Tempo | | | | | Analise dos resultados | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Número do | Vestigi | Dadosl | Inform | Pesqui | Análise | Entrevi | Perícia | Inquiriç | Vestigi | Dados | Inform | Pesqui | Análise | Entrevi | Perícia | Inquiriç | Financ | Fiscal | Telem | Busca | Telefôn | Prisão | Vestigi | Perícia | Materi | Autoria | Desp Ir | Interrog | Início | Relatóri | Fim | Prazo I | Prazo S | PJE | Observação | Conclusão | Resultado | Eficiência | Eficácia | Efetividade |
| 2017.0001281 | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 16/8/17 | 29/4/20 | 29/4/20 | 987 | 987 | 0800133-47.2018.4.05.8101 | 0 | Atipicidade | Arquivado | Não | Sim | Sim |
| 2017.0001628 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 2/8/17 | 10/10/18 | 10/10/18 | 434 | 434 | não há | 0 | Atipicidade | Arquivado | Sim | Sim | Sim |
| 2017.0002593 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 6/4/18 | 4/2/21 | 4/2/21 | 1035 | 1035 | 0814463-52.2018.4.05.8100 | 0 | Atipicidade | Arquivado | Não | Sim | Sim |
| 2020.0062734 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | 3/7/20 | 5/10/21 | 5/10/21 | 459 | 459 | 0800294-68.2020.4.05.8307 | 0 | Atipicidade | Arquivado | Sim | Sim | Sim |
| 2020.0067417 | Sim | Sim | Não | Não | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | 12/2/19 | 4/3/21 | 19/10/22 | 751 | 1345 | 0800254-41.2019.4.05.8101 | Indiamento no relatório Ação Penal | Indiciamento | Cota | Não | Não | Sim |
| 2021.0003314 | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | 7/11/11 | 23/4/20 | 23/7/21 | 3090 | 3546 | 0807616-34.2018.4.05.8100 | Indiamento no relatório Ação Penal | Indiciamento | Cota | Não | Não | Sim |
| 2020.0075245 | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | 1/10/12 | 30/11/20 | 30/11/20 | 2982 | 2982 | 0805484-33.2020.4.05.8100 | Indiamento no relatório | Indiciamento | Denunciamento | Não | Sim | Sim |
| 2021.0017850 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 9/8/19 | 8/9/21 | 8/9/21 | 761 | 761 | 0800991-44.2019.4.05.8101 | 0 | Atipicidade | Arquivado | Sim | Sim | Sim |
| 2021.0020211 | Não | Sim | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 18/9/18 | 8/11/21 | 20/7/22 | 1147 | 1401 | 0808064-89.2018.4.05.8305 | Arquivado | Atipicidade | Cota | Não | Não | Sim |

| Requisições iniciais | | | | | | | | Demais Requisições | | | | | | | | Cautelares (representações) | | | | | | Resultados obtidos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Vestigiosl | Dadosl | Informaçõe | Pesquisas | Análise | Entrevista | Perícia | Inquirições | Vestigios | Dados | Informaçõe | Pesquisa | Análise | Entrevista | Perícia | Inquiriçõe | Financeiro | Fiscal | Telemático | Busca | Telefônico | Prisão | Vestigios | Perícia Obt | Materialid | Autoria | Desp Inicial | Interrogatório |
| 11% | 78% | 22% | 0% | 11% | 22% | 0% | 11% | 67% | 33% | 22% | 22% | 11% | 11% | 78% | 78% | 11% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 67% | 78% | 33% | 33% | 0% | 0% |

| | | |
|---|---|---|
| 987,00 | 1035,00 | MEDIANA /2º quatil |
| 751,00 | 761,00 | 1º quartil |
| 1147,00 | 1401,00 | 3º quartil |
| 1294,00 | 1438,89 | MÉDIA |

| Legenda |
|---|
| Conduiu que houve crime |
| Não houve crime |

| Efetivos | |
|---|---|
| Prescrição | 0% |
| Atipicidade | 67% |
| Indiciamento | 33% |
| Cota | 33% |
| Arquivado | 56% |
| Denunciado | 0% |
| Ação Penal | 22% |
| Moda Início | Reg Dados |
| Moda Fim | Inquirições |

| Analise dos resultados | | |
|---|---|---|
| Eficiência | Eficácia | Efetividade |
| 33% | 67% | 100% |

Pesquisa em inquéritos policiais da DELECOR/CE envolvendo convênios entre prefeituras e a União

**Inquéritos cuja conclusão foi aceita pelo MP e juiz**

| | Requisições iniciais | | | | | | | | Demais Requisições | | | | | | | | Cautelares (representações) | | | | | | Resultados obtidos | | | | | | Tempo | | | | | Analsie dos resultados | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Número do IPL | Vestigios I | Dados I | Informaçõ | Pesquisa I | Análise I | Entrevista I | Perícia I | Inquirição | Vestigios | Dados | Informaçõ | Pesquisa | Análise | Entrevista | Perícia | Inquirição | Financeiro | Fiscal | Telemático | Busca | Telefônico | Prisão | Vestigios | Perícia Obt | Materialid | Autoria | Desp Incid | Interrogat | Início | Relatório | Fim | Prazo inte | Prazo tota | PJE | Observação | Conclusão | Resultado | Eficiência | Eficácia | Efetividade |
| 2017.0000456 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Sim | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 7/3/17 | 7/9/21 | 7/9/21 | 1645 | 1645 | 0800614-05.2021.4.05.8101 | | Prescrição | Arquivado | Não | Sim | Não |
| 2017.0001281 | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 16/8/17 | 29/4/20 | 29/4/20 | 987 | 987 | 0800133-47.2018.4.05.8101 | | Atipicidade | Arquivado | Não | Sim | Sim |
| 2017.0001628 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 2/8/17 | 10/10/18 | 10/10/18 | 434 | 434 | não há | | Atipicidade | Arquivado | Sim | Sim | Sim |
| 2017.0002408 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 17/4/18 | 16/6/20 | 16/6/20 | 791 | 791 | não há | | Prescrição | Arquivado | Sim | Sim | Não |
| 2017.0002593 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 6/4/18 | 4/2/21 | 4/2/21 | 1035 | 1035 | 0814463-52.2018.4.05.8100 | | Atipicidade | Arquivado | Não | Sim | Sim |
| 2017.0002632 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 24/5/18 | 11/3/20 | 11/3/20 | 657 | 657 | 0811025-18.2018.4.05.8100 | | Prescrição | Arquivado | Sim | Sim | Não |
| 2018.0000231 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 13/9/18 | 23/4/20 | 23/4/20 | 588 | 588 | 0800003-23.2019.4.05.8101 | | Prescrição | Arquivado | Sim | Sim | Não |
| 2020.0048180 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 29/6/20 | 12/4/22 | 12/4/22 | 652 | 652 | 0800260-02.2020.4.05.8105 | | Prescrição | Arquivado | Sim | Sim | Não |
| 2020.0062734 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | 3/7/20 | 5/10/21 | 5/10/21 | 459 | 459 | 0800294-68.2020.4.05.8107 | | Atipicidade | Arquivado | Sim | Sim | Sim |
| 2020.0067506 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 15/10/18 | 10/9/20 | 10/9/20 | 696 | 696 | não há | | Prescrição | Arquivado | Sim | Sim | Não |
| 2020.0067720 | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 15/10/18 | 11/9/20 | 11/9/20 | 697 | 697 | não há | | Prescrição | Arquivado | Sim | Sim | Não |
| 2020.0067727 | Não | Sim | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 15/10/18 | 17/9/20 | 17/9/20 | 703 | 703 | 0818637-07.2018.4.05.8100 | | Prescrição | Arquivado | Sim | Sim | Não |
| 2020.0067729 | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 16/10/18 | 1/10/20 | 1/10/20 | 716 | 716 | 0818640-59.2018.4.05.8100 | | Prescrição | Arquivado | Sim | Sim | Não |
| 2020.0067744 | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 16/10/18 | 5/10/20 | 5/10/20 | 720 | 720 | 0818656-13.2018.4.05.8100 | | Prescrição | Arquivado | Sim | Sim | Não |
| 2020.0067752 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 16/10/18 | 8/10/20 | 8/10/20 | 723 | 723 | 0818650-06.2018.4.05.8100 | | Prescrição | Arquivado | Sim | Sim | Não |
| 2020.0067754 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 16/10/18 | 8/10/20 | 8/10/20 | 723 | 723 | 0818653-58.2018.4.05.8100 | | Prescrição | Arquivado | Sim | Sim | Não |
| 2020.0074152 | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | sim | sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 2/4/13 | 10/2/20 | 10/2/20 | 2505 | 2505 | 0813706-58.2018.4.05.8100 | | Prescrição | Arquivado | Não | Sim | Não |
| 2020.0074215 | Não | Sim | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 24/8/15 | 11/2/20 | 11/2/20 | 1632 | 1632 | 0815680-33.2018.4.05.8100 | | Prescrição | Arquivado | Não | Sim | Não |
| 2020.0075046 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 3/3/10 | 9/2/22 | 9/2/22 | 4361 | 4361 | 0008728-81.2012.4.05.8100 | | Prescrição | Arquivado | Não | Sim | Não |
| 2020.0075240 | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | 1/10/12 | 30/11/20 | 30/11/20 | 2982 | 2982 | 0805484-33.2020.4.05.8100 | Indiciamento no relatório | Indiciamento | Condenação | Não | Sim | Sim |
| 2021.0017850 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 9/8/19 | 8/9/21 | 8/9/21 | 761 | 761 | 0800991-44.2019.4.05.8101 | | Atipicidade | Arquivado | Sim | Sim | Sim |
| 2021.0021797 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | 7/3/19 | 17/11/21 | 17/11/21 | 986 | 986 | 0804190-77.2019.4.05.8100 | | Atipicidade | Arquivado | Sim | Sim | Não |

| Requisições iniciais | | | | | | | | Demais Requisições | | | | | | | | Cautelares (representações) | | | | | | Resultados obtidos | | | | | | 723 | 723 | MEDIANA/2ºquatil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Vestigios I | Dados I | Informação | Pesquisa I | Análise I | Entrevista I | Perícia I | Inquirições | Vestigios | Dados | Informações | Pesquisa | Análise | Entrevista | Perícia | Inquirições | Financeiro | Fiscal | Telemático | Busca | Telefônico | Prisão | Vestigios | Perícia Obt | Materialid | Autoria | Desp Incid | Interrogatório | 696 | 696 | 1º quartil |
| 0% | 86% | 14% | 14% | 5% | 9% | 0% | 5% | 36% | 32% | 14% | 5% | 9% | 9% | 36% | 45% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 27% | 36% | 5% | 5% | 0% | 0% | 1023 | 1023 | 3º quartil |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1157 | 1157 | MÉDIA |

| Legenda | |
|---|---|
| | Concluiu que houve crime |
| | Não houve crime |
| | Houve prescrição |

| Todos os inquéritos | |
|---|---|
| Prescrição | 68% |
| Atipicidade | 27% |
| Indiciamento | 5% |
| Cota | 0% |
| Arquivado | 95% |
| Denunciado | 0% |
| Ação Penal | 0% |
| Moda Início | Req Dados |
| Moda Fim | Inquirições |

| Analsie dos resultados | | |
|---|---|---|
| Eficiência | Eficácia | Efetividade |
| 68% | 100% | 27% |

*Inquéritos com indiciado*

Pesquisa em inquéritos policais da DELECOR/CE envolvendo convênios entre prefeituras e a União

**Inquéritos em que houve a comprovação da prática de crime e foi apontada autoria**

| | Requisições iniciais | | | | | | | | Demais Requisições | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Número do IPL | Vestígi | DadosI | Informa | Pesquis | Análise | Entrevi | PeríciaI | Inquiriç | Vestígi | Dados | Informa | Pesqui | Análise | Entrevi | Perícia | Inquiriç |
| 2020.0067417 | Sim | Sim | Não | Não | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim |
| 2020.0069492 | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não |
| 2020.0071562 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Sim |
| 2021.0003314 | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | Sim | Sim |
| 2020.0075245 | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | Sim | Sim |
| 2020.0098164 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Sim | Não | Não | Não | Sim | Não | Sim |
| 2021.0021062 | Não | Não | Sim | Não | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não | Não | Não | Sim | Não | Sim |

| | Cautelares (representações) | | | | | | Resultados obtidos | | | | | | Tempo | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Número do IPL | Finance | Fiscal | Telemá | Busca | Telefôn | Prisão | Vestígi | Perícia | Materia | Autoria | Desp In | Interro | Inicio | Relatór | Fim | Prazo i | Prazo total |
| 2020.0067417 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | 12/2/19 | 4/3/21 | 19/10/22 | 751 | 1345 |
| 2020.0069492 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | sim | 13/10/14 | 22/7/22 | 22/7/22 | 2839 | 2839 |
| 2020.0071562 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | 11/1/13 | 12/11/19 | 27/7/22 | 2496 | 3484 |
| 2021.0003314 | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | 7/11/11 | 23/4/20 | 23/7/21 | 3090 | 3546 |
| 2020.0075245 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | 1/10/12 | 30/11/20 | 30/11/20 | 2982 | 2982 |
| 2020.0098164 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | 11/6/14 | 13/11/20 | 13/11/20 | 2347 | 2347 |
| 2021.0021062 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | 14/1/19 | 3/7/19 | 4/10/21 | 170 | 994 |

| | Analsie dos resultados | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Número do IPL | PJE | Observação | Conclusão | Resultado | Eficiência | Eficácia | Efetividade |
| 2020.0067417 | 0800254-41.2019.4.05.8101 | Indiamento no relatório Ação Penal | Indiciamento | Cota | Não | Não | Sim |
| 2020.0069492 | 0808244-20.2018.4.05.8101 | 0 | Indiciamento | Arquivado | Não | Não | Não |
| 2020.0071562 | 0813056-11.2018.4.05.8100 | Arquivado | Indiciamento | Cota | Não | Não | Não |
| 2021.0003314 | 0807616-34.2018.4.05.8100 | Indiamento no relatório Ação Penal | Indiciamento | Cota | Não | Não | Sim |
| 2020.0075245 | 0805484-33.2020.4.05.8100 | Indiamento no relatório | Indiciamento | sem movimentação | Não | Sim | Sim |
| 2020.0098164 | 0800579-82.2020.4.05.8100 | Indiamento no relatório Arquivado | Indiciamento | Cota | Não | Não | Não |
| 2021.0021062 | 0800014-31.2019.4.05.8108 | Indiamento no relatório | Indiciamento | Cota | Não | Não | Não |

| Requisições iniciais | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| VestígiosI | DadosI | InformaçõeI | PesquisaI | AnáliseI | EntrevistaI | PeríciaI | Inquirições |
| 14% | 71% | 57% | 0% | 0% | 29% | 0% | 57% |

| Demais Requisições | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Vestígios | Dados | Informações | Pesquisa | Análise | Entrevista | Perícia | Inquirições |
| 43% | 86% | 43% | 29% | 0% | 29% | 43% | 86% |

| Cautelares (representações) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Financeiro | Fiscal | Telemático | Busca | Telefônico | Prisão |
| 14% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

| Resultados obtidos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Vestígios O | Perícia Obt | Materialida | Autoria | Desp Incidi | Interrogatório |
| 43% | 43% | 100% | 100% | 29% | 29% |

| | | |
|---|---|---|
| 2496 | 2839 | MEDIANA/2º quatil |
| 1549 | 1846 | 1º quartil |
| 2911 | 3233 | 3º quartil |
| 2096 | 2505 | MÉDIA |

| Com indicimento | |
|---|---|
| Prescrição | 0% |
| Atipicidade | 0% |
| Indiciamento | 100% |
| Cota | 71% |
| Arquivado | 14% |
| Denunciado | 0% |
| Ação Penal | 14% |
| Moda Início | Req Dados |
| Moda Fim | Req Dados Inquirições |

| Analsie dos resultados | | |
|---|---|---|
| Eficiência | Eficácia | Efetividade |
| 0% | 14% | 43% |

*Inquéritos com requisição de vestígios*

Pesquisa em inquéritos policais da DELECOR/CE envolvendo convênios entre prefeituras e a União

**Inquéritos em que foram requitados os vestígios**

| | Requisições iniciais | | | | | | | | Demais Requisições | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Número do | Vestígi | DadosI | Informa | Pesqui | Análise | Entrevi | Períciał | Inquiri | Vestígi | Dados | Informa | Pesqui | Análise | Entrevi | Perícia | Inquiri |
| 2017.0000456 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Sim | Não | Sim | Não |
| 2017.0001281 | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Sim |
| 2017.0001628 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não |
| 2017.0002593 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não |
| 2020.0067752 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não |
| 2020.0069492 | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não |
| 2020.0074152 | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | sim | Não | Não | Não | Não | Não |
| 2021.0003314 | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | Sim | Sim |
| 2020.0075046 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim |
| 2020.0075245 | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | Sim | Sim |
| 2021.0017850 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim |
| 2021.0020211 | Não | Sim | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim |

| | Cautelares (representações) | | | | | | Resultados obtidos | | | | | | Tempo | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Número do | Finance | Fiscal | Telemá | Busca | Telefôn | Prisão | Vestígi | Perícia | Materi | Autoria | Desp Ir | Interro | Inicio | Relatóri | Fim | Prazo i | Prazo t |
| 2017.0000456 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 7/3/17 | 7/9/21 | 7/9/21 | 1645 | 1645 |
| 2017.0001281 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 16/8/17 | 29/4/20 | 29/4/20 | 987 | 987 |
| 2017.0001628 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 2/8/17 | 10/10/18 | 10/10/18 | 434 | 434 |
| 2017.0002593 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 6/4/18 | 4/2/21 | 4/2/21 | 1035 | 1035 |
| 2020.0067752 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 16/10/18 | 8/10/20 | 8/10/20 | 723 | 723 |
| 2020.0069492 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | sim | 13/10/14 | 22/7/22 | 22/7/22 | 2839 | 2839 |
| 2020.0074152 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 2/4/13 | 10/2/20 | 10/2/20 | 2505 | 2505 |
| 2021.0003314 | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | 7/11/11 | 23/4/20 | 23/7/21 | 3090 | 3546 |
| 2020.0075046 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 3/3/10 | 9/2/22 | 9/2/22 | 4361 | 4361 |
| 2020.0075245 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | 1/10/12 | 30/11/20 | 30/11/20 | 2982 | 2982 |
| 2021.0017850 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 9/8/19 | 8/9/21 | 8/9/21 | 761 | 761 |
| 2021.0020211 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 18/9/18 | 8/11/21 | 20/7/22 | 1147 | 1401 |

| | Analsie dos resultados | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Número do | PJE | Observação | Conclusão | Resultado | Eficiência | Eficácia | Efetividad |
| 2017.0000456 | 0800614-05.2021.4.05.8101 | 0 | Prescrição | Arquivado | Não | Sim | Não |
| 2017.0001281 | 0800133-47.2018.4.05.8101 | 0 | Atipicidade | Arquivado | Não | Sim | Sim |
| 2017.0001628 | não há | 0 | Atipicidade | Arquivado | Sim | Sim | Sim |
| 2017.0002593 | 0814463-52.2018.4.05.8100 | 0 | Atipicidade | Arquivado | Não | Sim | Sim |
| 2020.0067752 | 0818650-06.2018.4.05.8100 | 0 | Prescrição | Arquivado | Sim | Sim | Não |
| 2020.0069492 | 0808244-20.2018.4.05.8101 | 0 | Indiciamento | Arquivado | Não | Não | Não |
| 2020.0074152 | 0813706-58.2018.4.05.8100 | 0 | Prescrição | Arquivado | Não | Sim | Não |
| 2021.0003314 | 0807616-34.2018.4.05.8100 | Indiamento no relatório Ação Penal | Indiciamento | Cota | Não | Não | Sim |
| 2020.0075046 | 0008728-81.2012.4.05.8100 | 0 | Prescrição | Arquivado | Não | Sim | Não |
| 2020.0075245 | 0805484-33.2020.4.05.8100 | Indiamento no relatório | Indiciamento | sem movimentaçã | Não | | |
| 2021.0017850 | 0800991-44.2019.4.05.8101 | 0 | Atipicidade | Arquivado | Sim | Sim | Sim |
| 2021.0020211 | 0808064-89.2018.4.05.8105 | Arquivado | Atipicidade | Cota | Não | Não | Sim |

| Requisições iniciais | | | | | | | | Demais Requisições | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| VestígiosI | DadosI | Informaçõe | PesquisaI | AnáliseI | EntrevistaI | PeríciaI | Inquirições | Vestígios | Dados | Informaçõe | Pesquisa | Análise | Entrevista | Perícia | Inquirições |
| 0% | 83% | 33% | 0% | 8% | 8% | 0% | 8% | 92% | 33% | 25% | 17% | 17% | 8% | 75% | 50% |

| Cautelares (representações) | | | | | | Resultados obtidos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Financeiro | Fiscal | Telemático | Busca | Telefônico | Prisão | Vestígios O | Perícia Obt | Materialida | Autoria | Desp Incidi | Interrogatório |
| 8% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 75% | 75% | 25% | 25% | 8% | 8% |

| | | |
|---|---|---|
| 1396,00 | 1523,00 | MEDIANA/2º quatil |
| 930,50 | 930,50 | 1º quartil |
| 2874,75 | 2874,75 | 3º quartil |
| 1875,75 | 1934,92 | MÉDIA |

| Legenda | |
|---|---|
| (azul) | **Concluiu que houve crime** |
| (azul claro) | **Não houve crime** |
| (branco) | **Houve prescrição** |

| **Requisitaram Vestígios** | |
|---|---|
| Prescrição | 33% |
| Atipicidade | 42% |
| Indiciamento | 25% |
| Cota | 17% |
| Arquivado | 75% |
| Denunciado | 0% |
| Ação Penal | 8% |
| Moda Início | Req Dados |
| Moda Fim | Req Vestígios |

| **Analsie dos resultados** | | |
|---|---|---|
| Eficiência | Eficácia | Efetividade |
| 25% | 75% | 58% |

*Inquéritos que em que não houve prescrição*

Pesquisa em inquéritos policais da DELECOR/CE envolvendo convênios entre prefeituras e a União

**Inquéritos que não prescreveram**

| | Requisições iniciais | | | | | | | | Demais Requisições | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Número do IP | Vestígi | DadosI | Inform | Pesqui | Análise | Entrevi | Perícial | Inquiri | Vestígi | Dados | Inform | Pesqui | Análise | Entrevi | Perícia | Inquiri |
| 2017.0001281 | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Sim |
| 2017.0001628 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não |
| 2017.0002593 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não |
| 2020.0062734 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim |
| 2020.0067417 | Sim | Sim | Não | Não | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim |
| 2020.0069492 | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não |
| 2020.0071562 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Sim |
| 2021.0003314 | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | Sim | Sim |
| 2020.0075245 | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | Sim | Sim |
| 2020.0098164 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Sim | Não | Não | Não | Sim | Não | Sim |
| 2021.0017850 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim |
| 2021.0020211 | Não | Sim | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim |
| 2021.0021062 | Não | Não | Sim | Não | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não | Não | Não | Sim | Não | Sim |
| 2021.0021797 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim |
| 2021.0021876 | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Sim |

| | Cautelares (representações) | | | | | | Resultados obtidos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Número do IP | Finance | Fiscal | Telemá | Busca | Telefôr | Prisão | Vestígi | Perícia | Materia | Autoria | Desp Ir | Interro |
| 2017.0001281 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não |
| 2017.0001628 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não |
| 2017.0002593 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não |
| 2020.0062734 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não |
| 2020.0067417 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não |
| 2020.0069492 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | sim |
| 2020.0071562 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 2021.0003314 | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não |
| 2020.0075245 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não |
| 2020.0098164 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não |
| 2021.0017850 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não |
| 2021.0020211 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não |
| 2021.0021062 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não |
| 2021.0021797 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não |
| 2021.0021876 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não |

| | Tempo | | | | | Analsie dos resultados | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Número do IP | Inicio | Relatóri | Fim | Prazo i | Prazo t | PJE | Observação | Conclusão | Resultado | Eficiênc | Eficáci | Efetividad |
| 2017.0001281 | 16/8/17 | 29/4/20 | 29/4/20 | 987 | 987 | 0800133-47.2018.4.05.8101 | 0 | Atipicidade | Arquivado | Não | Sim | Sim |
| 2017.0001628 | 2/8/17 | 10/10/18 | 10/10/18 | 434 | 434 | não há | 0 | Atipicidade | Arquivado | Sim | Sim | Sim |
| 2017.0002593 | 6/4/18 | 4/2/21 | 4/2/21 | 1035 | 1035 | 0814463-52.2018.4.05.8100 | 0 | Atipicidade | Arquivado | Não | Sim | Sim |
| 2020.0062734 | 3/7/20 | 5/10/21 | 5/10/21 | 459 | 459 | 0800294-68.2020.4.05.8107 | 0 | Atipicidade | Arquivado | Sim | Sim | Sim |
| 2020.0067417 | 12/2/19 | 4/3/21 | 19/10/22 | 751 | 1345 | 0800254-41.2019.4.05.8101 | Indiamento no relatório Ação Penal | Indiciamento | Cota | Não | Não | Sim |
| 2020.0069492 | 13/10/14 | 22/7/22 | 22/7/22 | 2839 | 2839 | 0808244-20.2018.4.05.8101 | 0 | Indiciamento | Arquivado | Não | Não | Não |
| 2020.0071562 | 11/1/13 | 12/11/19 | 27/7/22 | 2496 | 3484 | 0813056-11.2018.4.05.8100 | Arquivado | Indiciamento | Cota | Não | Não | Não |
| 2021.0003314 | 7/11/11 | 23/4/20 | 23/7/21 | 3090 | 3546 | 0807616-34.2018.4.05.8100 | Indiamento no relatório Ação Penal | Indiciamento | Cota | Não | Não | Sim |
| 2020.0075245 | 1/10/12 | 30/11/20 | 30/11/20 | 2982 | 2982 | 0805484-33.2020.4.05.8100 | Indiamento no relatório | Indiciamento | em movimentaçã | Não | | |
| 2020.0098164 | 11/6/14 | 13/11/20 | 13/11/20 | 2347 | 2347 | 0800579-82.2020.4.05.8100 | amento no relatórioArqui | Indiciamento | Cota | Não | Não | Não |
| 2021.0017850 | 9/8/19 | 8/9/21 | 8/9/21 | 761 | 761 | 0800991-44.2019.4.05.8101 | 0 | Atipicidade | Arquivado | Sim | Sim | Sim |
| 2021.0020211 | 18/9/18 | 8/11/21 | 20/7/22 | 1147 | 1401 | 0808064-89.2018.4.05.8105 | Arquivado | Atipicidade | Cota | Não | Não | Sim |
| 2021.0021062 | 14/1/19 | 3/7/19 | 4/10/21 | 170 | 994 | 0800014-31.2019.4.05.8108 | Indiamento no relatório | Indiciamento | Cota | Não | Não | Não |
| 2021.0021797 | 7/3/19 | 17/11/21 | 17/11/21 | 986 | 986 | 0804190-77.2019.4.05.8100 | 0 | Atipicidade | Arquivado | Sim | Sim | Não |
| 2021.0021876 | 28/11/13 | 6/10/17 | 30/8/22 | 1408 | 3197 | 0814278-48.2017.4.05.8100 | 0 | Atipicidade | Cota | Não | Não | Não |

| Requisições iniciais | | | | | | | | Demais Requisições | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| VestígiosI | DadosI | Informaçõe | PesquisaI | AnáliseI | EntrevistaI | PeríciaI | Inquirições | Vestígios | Dados | Informaçõe | Pesquisa | Análise | Entrevista | Perícia | Inquirições |
| 7% | 80% | 33% | 0% | 7% | 20% | 0% | 27% | 47% | 47% | 27% | 13% | 7% | 20% | 60% | 80% |

| Cautelares (representações) | | | | | | Resultados obtidos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Financeiro | Fiscal | Telemático | Busca | Telefônico | Prisão | Vestígios O | Perícia Obt | Materialid | Autoria | Desp Incidi | Interrogatório |
| 7% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 47% | 60% | 47% | 47% | 13% | 13% |

| | | |
|---|---|---|
| 1035,00 | 1345,00 | MEDIANA/2º quatil |
| 756,00 | 986,50 | 1º quartil |
| 2421,50 | 2910,50 | 3º quartil |
| 1459,47 | 1786,47 | MÉDIA |

| Todos os inquéritos | | |
|---|---|---|
| 776,00 | 986,50 | MEDIANA/2º quatil |
| 698,50 | 706,25 | 1º quartil |
| 1641,75 | 2171,50 | 3º quartil |

| Não prescritos | |
|---|---|
| Prescrição | 0% |
| Atipicidade | 53% |
| Indiciamento | 47% |
| Cota | 47% |
| Arquivado | 47% |
| Denuncia | 0% |
| Ação Penal | 7% |
| Moda Início | Req Dados |
| Moda Fim | Inquirições |

| Analsie dos resultados | | |
|---|---|---|
| Eficiência | Eficácia | Efetividade |
| 27% | 47% | 60% |

| Legenda | |
|---|---|
| (azul) | Concluiu que houve crime |
| (lilás) | Não houve crime |
| (branco) | Houve prescrição |

*Inquéritos cujo prazo total pertence ao 1º quartil*

Pesquisa em inquéritos policais da DELECOR/CE envolvendo convênios entre prefeituras e a União

**Inquéritos do 1º quartil do prazo total**

| | Requisições iniciais | | | | | | | | Demais Requisições | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Número do I | Vestígi | DadosI | Inform | Pesqui | Análise | Entrevi | PeríciaI | Inquiri | Vestígi | Dados | Inform | Pesqui | Análise | Entrevi | Perícia | Inquir |
| 2017.0001628 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não |
| 2017.0002632 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim |
| 2018.000231 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim |
| 2020.0048180 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Sim |
| 2020.0062734 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim |
| 2020.0067506 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não |
| 2020.0067720 | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não |
| 2020.0067727 | Não | Sim | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não |

| | Cautelares (representações) | | | | | | Resultados obtidos | | | | | | Tempo | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Número do I | Financ | Fiscal | Telemá | Busca | Telefôr | Prisão | Vestígi | Perícia | Materi | Autoria | Desp Ir | Interro | Inicio | Relatór | Fim | Prazo ir | Prazo t |
| 2017.0001628 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 2/8/17 | 10/10/18 | 10/10/18 | 434 | 434 |
| 2017.0002632 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 24/5/18 | 11/3/20 | 11/3/20 | 657 | 657 |
| 2018.000231 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 13/9/18 | 23/4/20 | 23/4/20 | 588 | 588 |
| 2020.0048180 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 29/6/20 | 12/4/22 | 12/4/22 | 652 | 652 |
| 2020.0062734 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | 3/7/20 | 5/10/21 | 5/10/21 | 459 | 459 |
| 2020.0067506 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 15/10/18 | 10/9/20 | 10/9/20 | 696 | 696 |
| 2020.0067720 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 15/10/18 | 11/9/20 | 11/9/20 | 697 | 697 |
| 2020.0067727 | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 15/10/18 | 17/9/20 | 17/9/20 | 703 | 703 |

| | Analsie dos resultados | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Número do I | PJE | Observa | Conclusão | Resultad | Eficiênc | Eficáci | Efetivida |
| 2017.0001628 | não há | | Atipicidade | Arquivado | Sim | Sim | Sim |
| 2017.0002632 | 0811025-18.2018.4.05.8100 | | Prescrição | Arquivado | Sim | Sim | Não |
| 2018.000231 | 0800003-23.2019.4.05.8101 | | Prescrição | Arquivado | Sim | Sim | Não |
| 2020.0048180 | 0800260-02.2020.4.05.8105 | | Prescrição | Arquivado | Sim | Sim | Não |
| 2020.0062734 | 0800294-68.2020.4.05.8107 | | Atipicidade | Arquivado | Sim | Sim | Sim |
| 2020.0067506 | não há | | Prescrição | Arquivado | Sim | Sim | Não |
| 2020.0067720 | não há | | Prescrição | Arquivado | Sim | Sim | Não |
| 2020.0067727 | 0818637-07.2018.4.05.8100 | | Prescrição | Arquivado | Sim | Sim | Não |

| Requisições iniciais | | | | | | | | Demais Requisições | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| VestígiosI | DadosI | InformaçõeI | PesquisaI | AnáliseI | EntrevistaI | PeríciaI | Inquirições | Vestígios | Dados | Informaçõe | Pesquisa | Análise | Entrevista | Perícia | Inquiriçõ |
| 0% | 88% | 13% | 13% | 0% | 0% | 0% | 13% | 13% | 13% | 13% | 0% | 0% | 25% | 25% | 50% |

| Cautelares (representações) | | | | | | Resultados obtidos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Financeiro | Fiscal | Telemático | Busca | Telefônico | Prisão | Vestígios O | Perícia Obt | Materialida | Autoria | Desp Incidi | Interrogatório |
| 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 13% | 25% | 0% | 0% | 0% | 0% |

| | | |
|---|---|---|
| 654,50 | 654,50 | MEDIANA/2º quatil |
| 555,75 | 555,75 | 1º quartil |
| 696,25 | 696,25 | 3º quartil |
| 610,75 | 610,75 | MÉDIA |

| 1º Quartil | |
|---|---|
| Prescrição | 75% |
| Atipicidade | 25% |
| Indiciamento | 0% |
| Cota | 0% |
| Arquivado | 100% |
| Denuncia | 0% |
| Moda Início | Req Dados |
| Moda Fim | Inquirições |

| Analsie dos resultados | | |
|---|---|---|
| Eficiência | Eficácia | Efetividade |
| 100% | 100% | 25% |

**Pesquisa em inquéritos policiais da DELECOR/CE envolvendo convênios entre prefeituras e a União**

**Inquéritos do 2º quartil do prazo total**

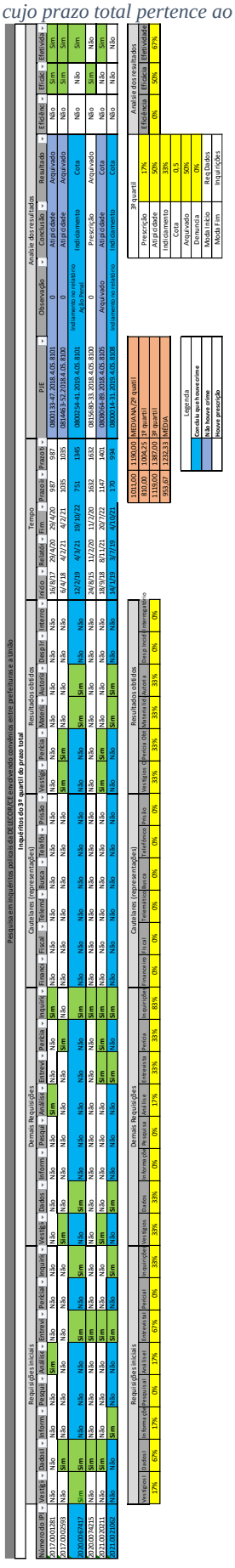
| | Requisições iniciais | | | | | | | Demais Requisições | | | | | | | Cautelares (representações) | | | | | | Resultados obtidos | | | | | | Tempo | | | | Analisie dos resultados | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Número do IPL | Vestigi | Dadosl | Informi | Pesquil | Análise | Entrevi | Perícia | Inquiriı | Vestigi | Dados | Inform | Pesquis | Análise | Entrevi | Perícia | Inquiri | Financ | Fiscal | Telemj | Busca | Telefôn | Prisão | Vestigi | Perícia | Materi | Autorid | Desp In | Interro | Início | Relatóı | Fim | Prazo i | Prazo t | PJE | Observ | Conclusão | Resultado | Eficiên | Eficácia | Efetividade |
| 2017.0002408 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 17/4/18 | 16/6/20 | 16/6/20 | 791 | 791 | não há | 0 | Prescrição | Arquivado | Sim | Sim | Não |
| 2020.0067729 | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 16/10/18 | 1/10/20 | 1/10/20 | 716 | 716 | 0818640-59.2018.4.05.8100 | 0 | Prescrição | Arquivado | Sim | Sim | Não |
| 2020.0067744 | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 16/10/18 | 5/10/20 | 5/10/20 | 720 | 720 | 0818656-13.2018.4.05.8100 | 0 | Prescrição | Arquivado | Sim | Sim | Não |
| 2020.0067752 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 16/10/18 | 8/10/20 | 8/10/20 | 723 | 723 | 0818650-06.2018.4.05.8100 | 0 | Prescrição | Arquivado | Sim | Sim | Não |
| 2020.0067754 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 16/10/18 | 8/10/20 | 8/10/20 | 723 | 723 | 0818653-58.2018.4.05.8100 | 0 | Prescrição | Arquivado | Sim | Sim | Não |
| 2021.0017850 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 9/8/19 | 8/9/21 | 8/9/21 | 761 | 761 | 0800991-44.2019.4.05.8101 | 0 | Atipicidade | Arquivado | Sim | Sim | Sim |
| 2021.0021797 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | 7/3/19 | 17/11/21 | 17/11/21 | 986 | 986 | 0804190-77.2019.4.05.8100 | 0 | Atipicidade | Arquivado | Sim | Sim | Não |

| Requisições iniciais | | | | | | | | Demais Requisições | | | | | | | Cautelares (representações) | | | | | | Resultados obtidos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Vestigiosl | Dadosl | Informação | Pesquisa l | Análisel | Entrevistal | Pericial | Inquirição | Vestigios | Dados | Informação | Pesquisa | Análise | Entrevista | Perícia | Inquirições | Financeiro | Fiscal | Telemático | Busca | Telefônico | Prisão | Vestigios | Perícia Obt | Materialidd | Autoria | Desp Incid | Interrogatório |
| 0% | 86% | 0% | 29% | 0% | 14% | 0% | 0% | 29% | 57% | 0% | 0% | 0% | 0% | 29% | 29% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 14% | 29% | 0% | 0% | 0% | 0% |

| | | |
|---|---|---|
| 723,00 | 723,00 | MEDIANA/2ª quatil |
| 721,50 | 721,50 | 1º quartil |
| 776,00 | 776,00 | 3º quartil |
| 774,29 | 774,29 | MÉDIA |

| 2º Quartil | | Analisie dos resultados | | |
|---|---|---|---|---|
| Prescrição | 71% | Eficiência | Eficácia | Efetividade |
| Atipicidade | 29% | 100% | 100% | 14% |
| Indiciamento | 0% | | | |
| Cota | 0% | | | |
| Arquivado | 100% | | | |
| Denuncia | 0% | | | |
| Moda Início | Req Dados | | | |
| Moda Fim | Req Dados | | | |

*Inquéritos cujo prazo total pertence ao 3º quartil*



**Pesquisa em inquéritos policiais da DELECOR/CE envolvendo convênios entre prefeituras e a União**

**Inquéritos do 4º quartil do prazo total**

| | Requisições iniciais | | | | | | | | Demais Requisições | | | | | | | | Cautelares (representações) | | | | | | Resultados obtidos | | | | | | Tempo | | | | | Analise dos resultados | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Número do IP | Vestigi | Dados I | Inform | Pesqui | Análise | Entrevi | Perícia | Inquiriç | Vestigi | Dados | Inform | Pesqui | Análise | Entrevi | Perícia | Inquiriç | Financ | Fiscal | Telemá | Busca | Telefôn | Prisão | Vestigi | Perícia | Materi | Autoria | Desapr | Interro | Início | Relatóri | Fim | Prazo Ii | Prazo t | PJE | Observação | Conclusão | Resultado | Eficiênci | Eficácia | Efetividade |
| 2017.0000456 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Sim | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 7/3/17 | 7/9/21 | 7/9/21 | 1645 | 1645 | 0800614-05.2021.4.05.8101 | 0 | Prescrição | Arquivado | Não | Sim | Não |
| 2020.0069492 | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | sim | 13/10/14 | 22/7/22 | 22/7/22 | 2839 | 2839 | 0808244-20.2018.4.05.8101 | 0 | Indiciamento | Arquivado | Não | Não | Não |
| 2020.0071562 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | 11/1/13 | 12/11/19 | 27/7/22 | 2496 | 3494 | 0813056-11.2018.4.05.8100 | Arquivado | Indiciamento | Cota | Não | Não | Não |
| 2020.0074152 | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 2/4/13 | 10/2/20 | 10/2/20 | 2505 | 2505 | 0813706-58.2018.4.05.8100 | 0 | Prescrição | Arquivado | Não | Sim | Não |
| 2020.0075046 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 3/3/10 | 9/2/22 | 9/2/22 | 4361 | 4361 | 0008728-81.2012.4.05.8100 | 0 | Prescrição | Arquivado | Não | Sim | Não |
| 2020.0075245 | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | 1/10/12 | 30/11/20 | 30/11/20 | 2982 | 2982 | 0805486-33.2020.4.05.8100 | Indiamento no relatório | Indiciamento | sem movimentação | Não | | |
| 2020.0098164 | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Sim | Não | Não | Não | Sim | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | 11/6/14 | 13/11/20 | 13/11/20 | 2347 | 2347 | 0800579-82.2020.4.05.8100 | Indiamento no relatório Arquivado | Indiciamento | Cota | Não | Não | Não |
| 2021.0003314 | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | 7/11/11 | 23/4/20 | 23/7/21 | 3090 | 3546 | 0807616-34.2018.4.05.8100 | Indiamento no relatório Apresentada denúnica | **Indiciamento** | Cota | Não | Não | |
| 2021.0021876 | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | 28/11/13 | 6/10/17 | 30/8/22 | 1408 | 3197 | 0814278-48.2017.4.05.8100 | 0 | Atipicidade | Cota | Não | Não | Não |

| Requisições iniciais | | | | | | | | Demais Requisições | | | | | | | | Cautelares (representações) | | | | | | Resultados obtidos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Vestigios I | Dados I | Informação | Pesquisa I | Análise I | Entrevista I | Perícia I | Inquirição | Vestigios | Dados | Informação | Pesquisa | Análise | Entrevista | Perícia | Inquirição | Financeiro | Fiscal | Telemático | Busca | Telefônico | Prisão | Vestigios C | Perícia Obt | Materialida | Autoria | Desp Incr | Interrogatório |
| 0% | 89% | 56% | 0% | 0% | 0% | 0% | 2.2% | 6.7% | 67% | 56% | 22% | 11% | 11% | 56% | 67% | 11% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 56% | 56% | 56% | 56% | 22% | 2.2% |

| | | |
|---|---|---|
| 2505,00 | 2982,00 | MEDIANA/2º quatil |
| 2347,00 | 2505,00 | 1º quartil |
| 2982,00 | 3484,00 | 3º quartil |
| 2630,33 | 2989,56 | MÉDIA |

| Legenda |
|---|
| **Concluiu que houve crime** |
| **Não houve crime** |
| **Houve prescrição** |

| 4º Quartil | |
|---|---|
| Prescrição | 33% |
| Atipicidade | 11% |
| Indiciamento | 56% |
| Cota | 44% |
| Arquivado | 44% |
| Denuncia | 0% |
| **Ação Penal** | **11%** |
| Moda Início | Req Dados |
| Moda Fim | Req Vestigios<br>Req Dados<br>Inquirições |

| Analise dos resultados | | |
|---|---|---|
| Eficiência | Eficácia | Efetividade |
| 0% | 44% | 13% |

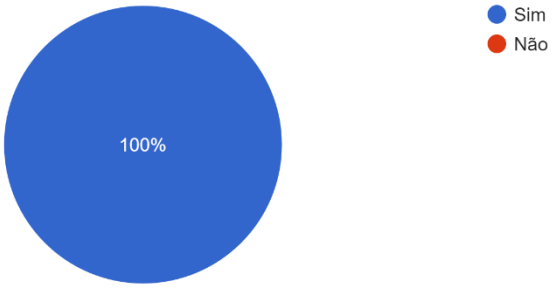
## APÊNDICE B – RESULTADO DA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

# Questionário – Delegados

4 respostas

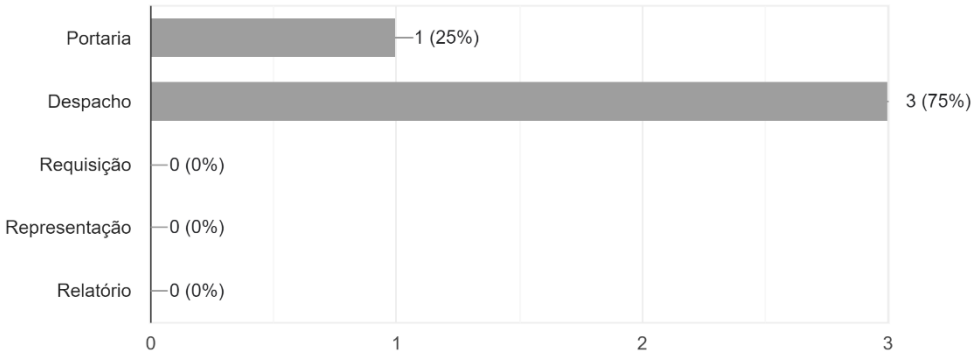
1. Na condução de inquéritos policiais ordinários que envolvem transferências voluntárias de entidades da União para prefeituras municipais vo...óteses criminais em algum ato das investigações?

4 respostas



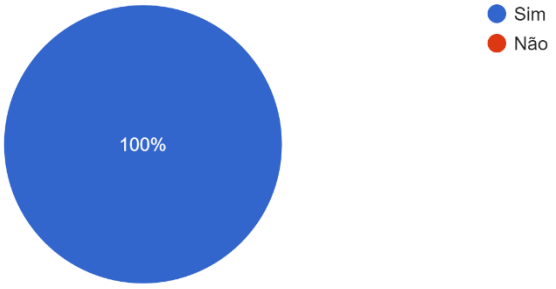

1.1. Em caso positivo da pergunta anterior, onde costuma definir as hipóteses criminais das investigações ordinárias que envolvem transferênci...e entidades da União para prefeituras municipais?

4 respostas



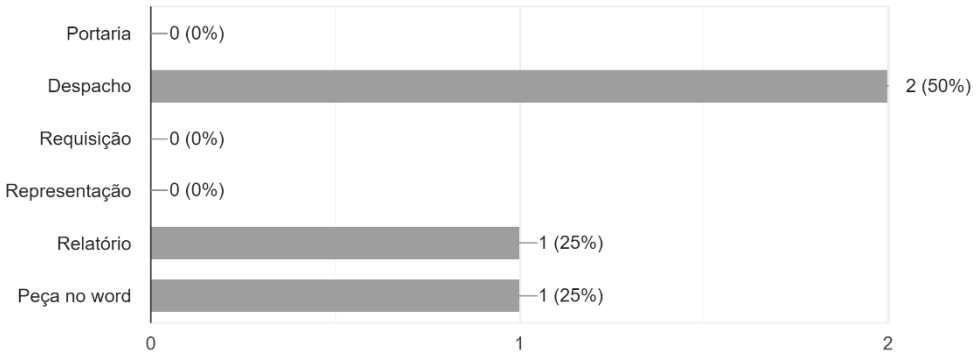

1.2. Define as lacunas investigativas em algum ato das investigações rotineiras envolvendo convênios da União com prefeituras?

4 respostas



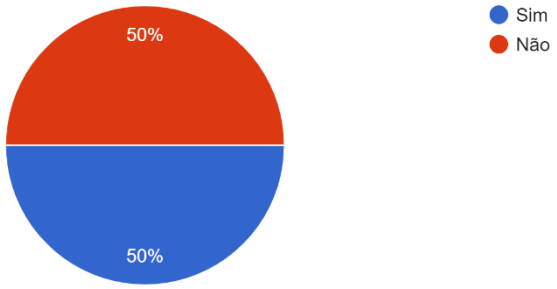
1.2.1. Onde define as lacunas investigativas?

4 respostas




1.2.1. Define os meios de preencher as lacunas investigativas em algum ato das investigações rotineiras envolvendo convênios da União com prefeituras?

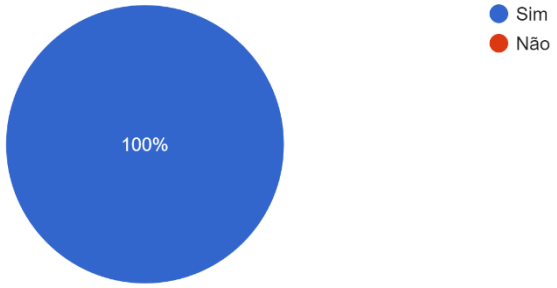
4 respostas




# Padrão adotado no início da investigação

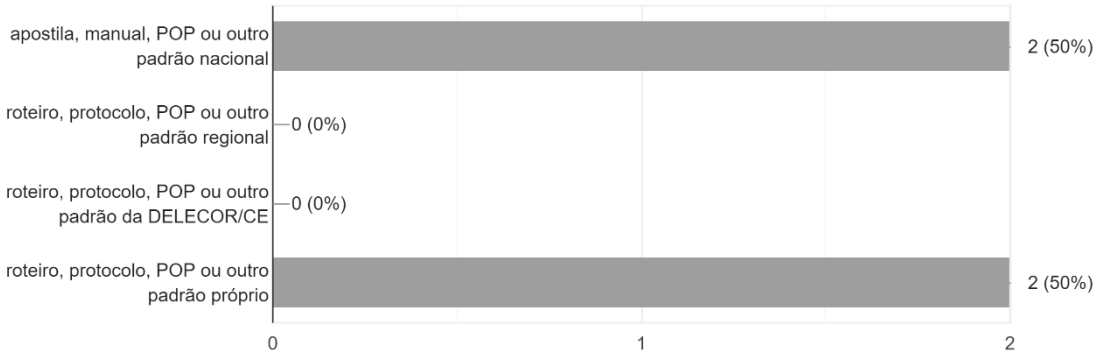
1.3. Adota método, técnica, roteiro ou protocolo de atos e requisições em investigações rotineiras envolvendo convênios da União com prefeituras?

4 respostas



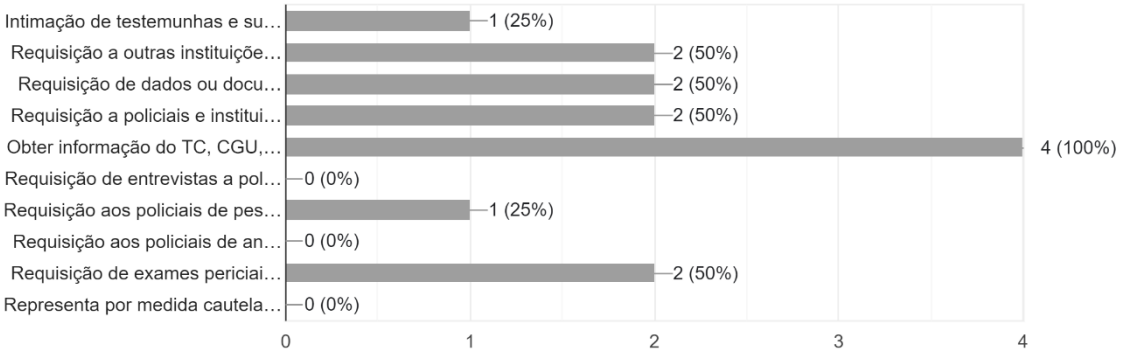
1.3.1. Onde está previsto o método, técnica, roteiro ou protocolo que adota em atos e requisições?

4 respostas




1.4. 1.1. Quais providências costuma adotar quando instaura o inquérito ordinário envolvendo convênios da União com prefeituras?

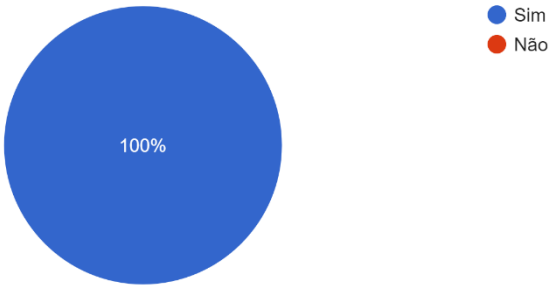
4 respostas




# Demais diligências

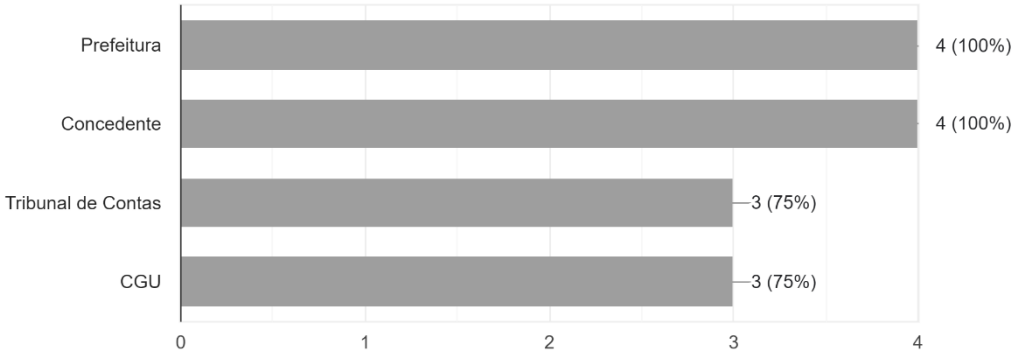
1.5. Requisita documentação e outros vestígios em investigações rotineiras envolvendo convênios da União com prefeituras?

4 respostas



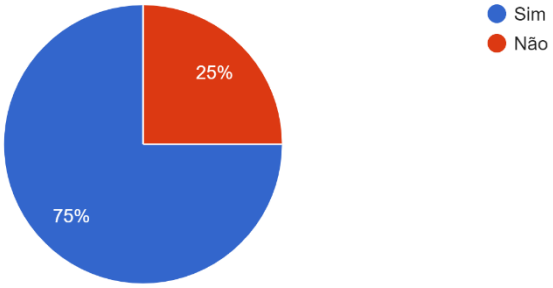

1.5.1. A quem requisita documentação e outros vestígios em investigações rotineiras envolvendo convênios da União com prefeituras?

4 respostas



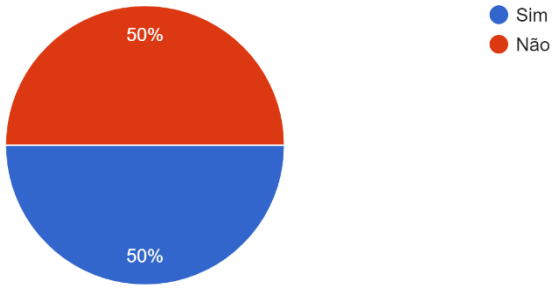

1.6. Requisita análise da documentação e outros vestígios aos agentes em investigações rotineiras envolvendo convênios da União com prefeituras?

4 respostas



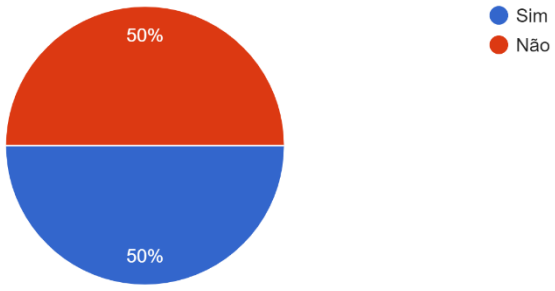
1.6.1. Indica como deve ser feita a análise da documentação e de outros vestígios pelos agentes em investigações rotineiras envolvendo convênios da União com prefeituras?

4 respostas



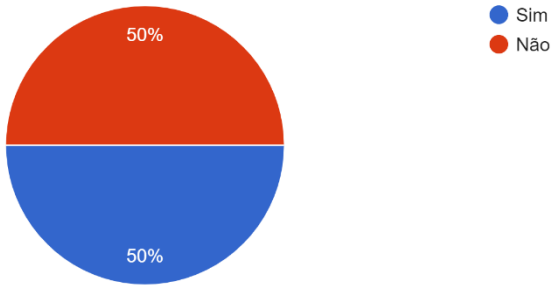

1.6.2. Especifica quais as hipóteses criminais estão sendo testadas nas requisições de análise da documentação e outros vestígios aos agentes em i... envolvendo convênios da União com prefeituras?

4 respostas



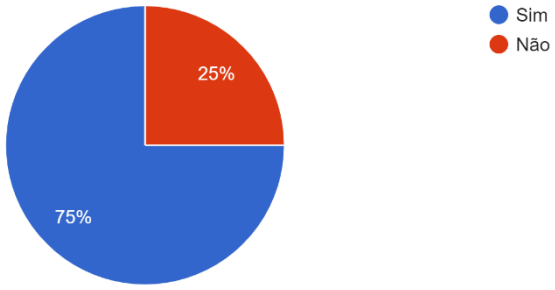

1.6.3. Especifica quais as lacunas investigativas se busca preencher nas requisições de análise da documentação e outros vestígios aos agentes em i... envolvendo convênios da União com prefeituras?

4 respostas



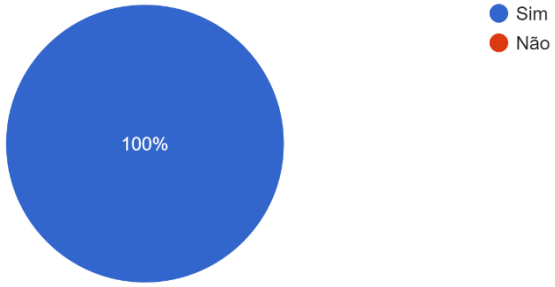
1.7. Quando existem vestígios disponíveis, sempre requisita exame pericial em investigações rotineiras envolvendo convênios da União com prefeituras?

4 respostas



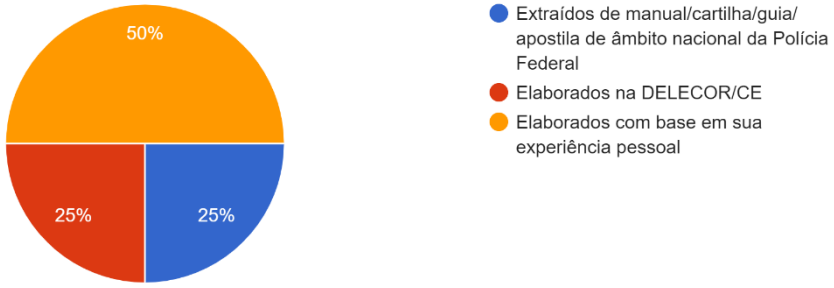

1.7.1. Adota padrão de quesitos na requisição de exame pericial conforme a casuística (fraude na licitação, dispensa ilegal, sobrepreço, superfatur...ras envolvendo convênios da União com prefeituras?

4 respostas



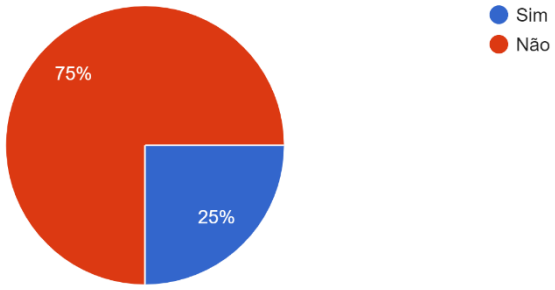

1.7.2. Caso adote padrão de quesito, qual a origem dos mesmos?

4 respostas



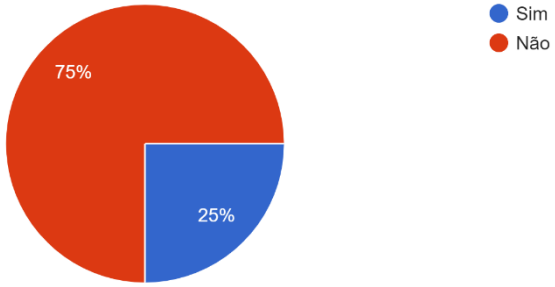
1.8. Costuma inquirir os suspeitos antes de configurada a materialidade em investigações rotineiras envolvendo convênios da União com prefeituras?

4 respostas



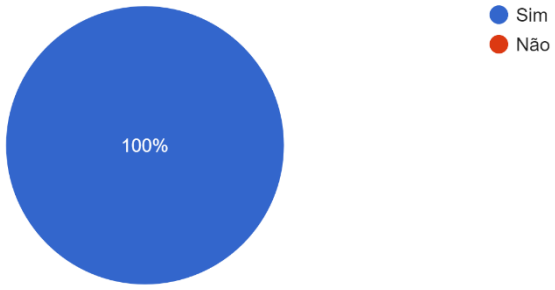

1.9. Sempre determina a intimação do indiciado para ser interrogado, mesmo que já tenha sido inquirido como suspeito, após seu indiciamento, e...s envolvendo convênios da União com prefeituras?

4 respostas



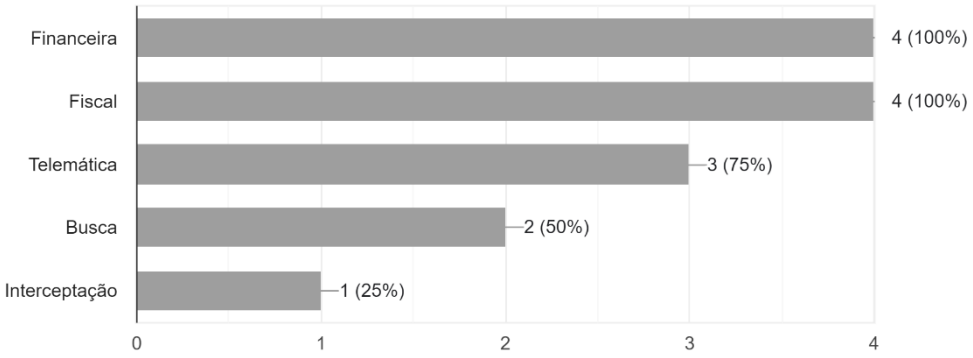

1.10. Costuma representar por alguma medida cautelar em investigações rotineiras envolvendo convênios da União com prefeituras?

4 respostas



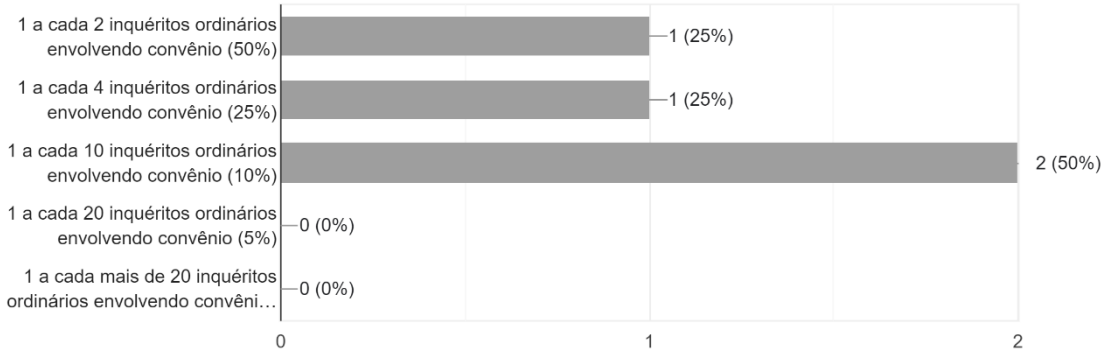
1.10.1. Em caso positivo da pergunta anterior, quais medidas cautelares costuma representar em investigações rotineiras envolvendo convênios da União com prefeituras?

4 respostas



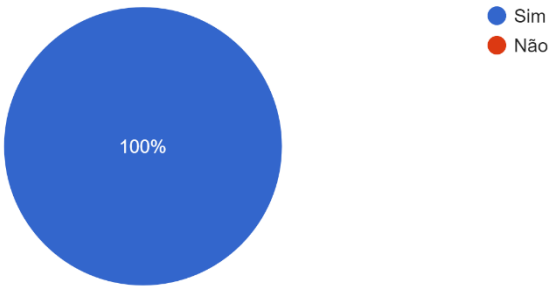

1.10.1.1 Com relação a resposta da pergunta anterior, qual a média dessa(s) representação(ões)?

4 respostas




1.11. É favorável a aplicação de roteiro ou protocolos pare serem seguidos em caso de investigações rotineiras envolvendo convênios da União com prefeituras?

4 respostas



1.13. O que poderia ser melhorado nas informações policiais de investigações rotineiras envolvendo convênios da União com prefeituras?

4 respostas

Não costumo usar . Mas acredito que uma informação policial produzida por um agente precisa ser completa, clara, bem redigida. Deve ter por base o uso de diversos bancos de dados disponíveis. Uma pesquisa da vida pregressa do alvo , se o alvo participou de outras licitações, se possui antecedentes criminais, condenações anteriores, quais seus vínculos com funcionários das respectivas prefeituras, etc

Padronização, inclusive do layout.

Grupo de trabalho entre delegados

A A.P. deve delimitar o mais possível a diligência a ser requestada aos policiais, evitando demandas genéricas, q dificultam e retardam o cumprimento pelos agentes.

1.14. O que poderia ser melhorado nas entrevistas policiais de investigações rotineiras envolvendo convênios da União com prefeituras?

4 respostas

Não costumo usar. Prefiro eu mesmo fazer a oitiva em termo de declarações ou auto de qualificação e interrogatório

Recepção de vídeos pelos sistemas de tramitação.

Aprofundamento nos questionários

A ponderação sobre a necessidade de entrevistas e a pré-quesitação pela A.P., observadas as peculiaridades do caso concreto.

1.15. O que poderia ser melhorado nos relatórios de análises policiais de investigações rotineiras envolvendo convênios da União com prefeituras?

4 respostas

Também não uso. Tenho optado por análise apenas por parte do setec . Peço a análise documental, de engenharia para apontar o dano ao erário, e a dos dados fiscais pra saber a cobertura dos pagamentos

Padronização, inclusive de layout.

Aprofundamento nas analises

A ponderação sobre a necessidade da diligência pela A.P. no caso concreto e a adequada delimitação do caso /demanda pelo delegado, instruindo ou municiando os agentes de informações adequadas à execução da diligência.

1.16. O que poderia ser melhorado nas demais diligências de investigações rotineiras envolvendo convênios da União com prefeituras?

4 respostas

Como uso apenas o setec , penso que devem atuar em maior celeridade nas análises , uma vez que hoje em dia um laudo de engenharia por exemplo demora em média de 2 a 3 anos para ser concluído

Tratamento em novo procedimento diverso para eventuais achados/notícias de crime fora do escopo inicial.

Atlas poderia firmar mais convênios para facilitar diligencias

Definir uma só hipótese criminal no início da investigação com base nos elementos dispostos inicialmente. Tal conduta pode evitar a realização de diligências desnecessárias ao longo do feito.

1.17. O que poderia ser melhorado na requisição, execução e respostas dos exames periciais de investigações rotineiras envolvendo convênios da União com prefeituras?

4 respostas

Adoto um modelo padrão que julgo completo e eficiente

O trabalho pericial deve ser direcionado ao preenchimento das lacunas, sendo que as respostas aos quesitos tendam a confirmar, modificar ou refutar a hipótese.

Mais peritos de engenharia

A par da quesitaçao de praxe, observar as particularidades do caso concreto para elaborar quesitação mais específica, caso necessário. Avaliar a necessidade de breve reunião com os peritos para discutir o caso.

1.18. O que poderia ser melhorado na investigação de inquéritos policiais ordinários envolvendo convênios da União com prefeituras?

4 respostas

Hoje o gargalo é apenas no setec , ao menos na minha carga
Trabalho prévio de outros órgão e entidades de controle, inclusive da sociedade civil, com seleção de casos mais significativos e/ou de fácil resolução, para uma persecução penal mais eficaz.

Grupo de trabalhos entre colegas de investigações semelhantes

Vide respostas anteriores. Hipótese criminal bem delimitada inicialmente. Evitar demandar diligências de forma muito genérica, olvidando as especificidades da investigação. Sopesar a necessidade de realização de exame pericial em cada caso: os elementos disponibilizados pelos órgãos de controle podem ser suficientes para instrução do feito.

1.19. Alguma boa prática, lição aprendida ou sugestão, bem como modelos ou roteiros relacionado a investigações rotineiras envolvendo convênios da União com prefeituras??

4 respostas

Uso de um chek list que eu criei, fruto de anos na delecor, com o qual eu balizo todos os meus inquéritos . Esse roteiro vai desde a portaria até o relatório final , e visa sempre buscar a materialidade delitiva e apenas no final apontar a autoria dos delitos investigados

As investigações devem ser o mais "enxutas" possível, com delimitação de objeto bem definida e cautela para não perder o foco na hipótese aventada, mesmo que seja modificada.

Só as do Dr Conrado

Vide respostas anteriores.

1.19.1. Caso queria compartilhar algum modelo de documento ou outra boa prática, faça o upload do arquivo0 resposta

Ainda não há respostas para esta pergunta.

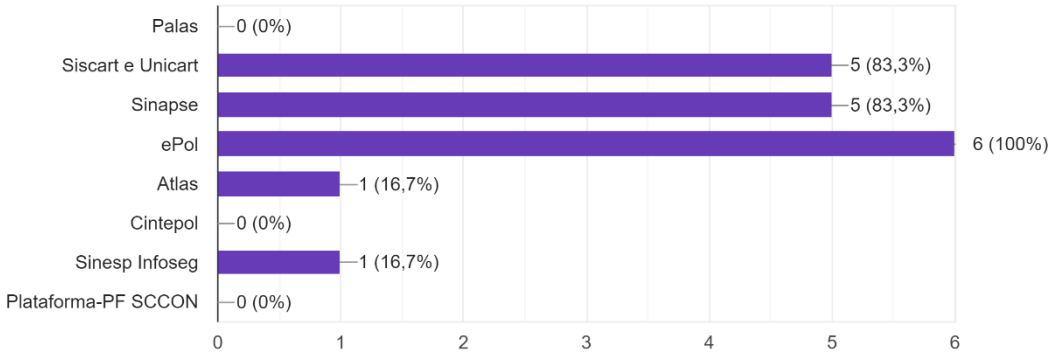
# Questionários – Escrivães

6 respostas

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

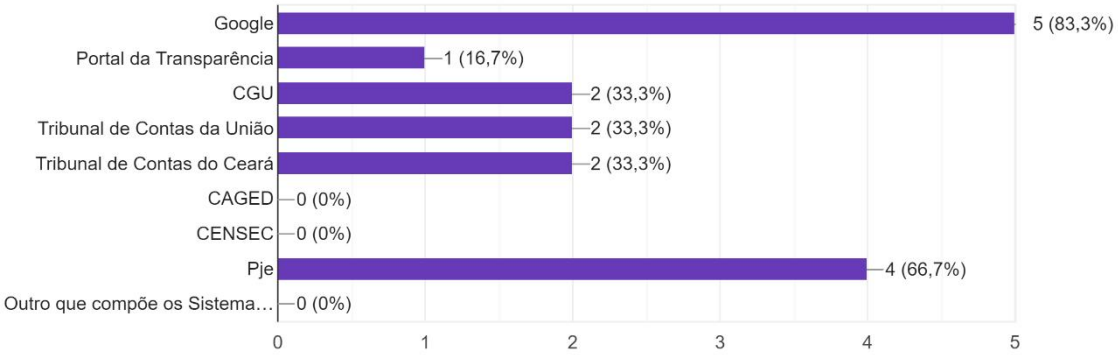
1. Senhor(a) Escrivão de Polícia Federal que atua na DELECOR/CE com inquéritos relacionados à corrupção e desvios de recursos públicos, favor res...tilizar para obter dados uteis para a investigação?

6 respostas



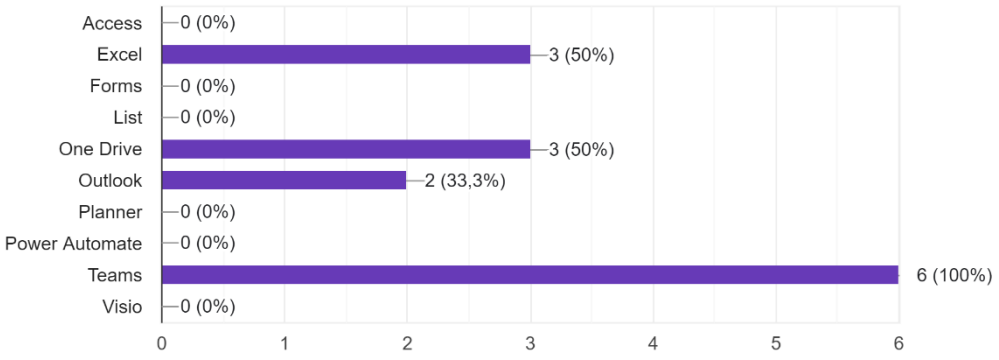

1.2. Quais sistemas ou banco de dados externos disponíveis costuma utilizar para obter dados uteis para a investigação?

6 respostas



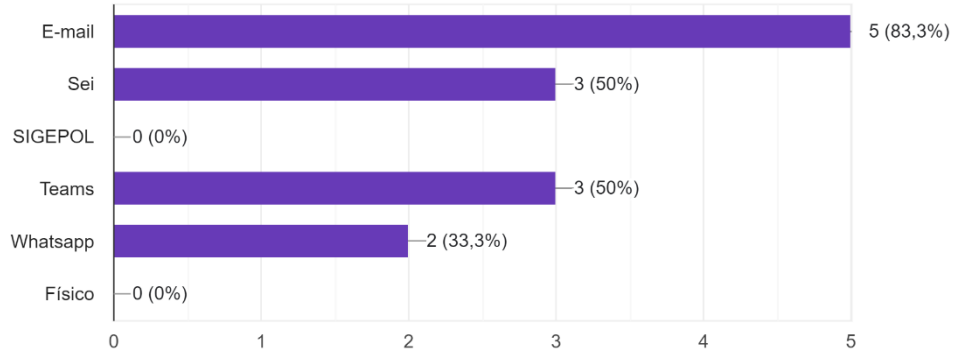
1.3. Quais aplicativos do pacote Microsoft Office 365 da PF já utilizou?

6 respostas



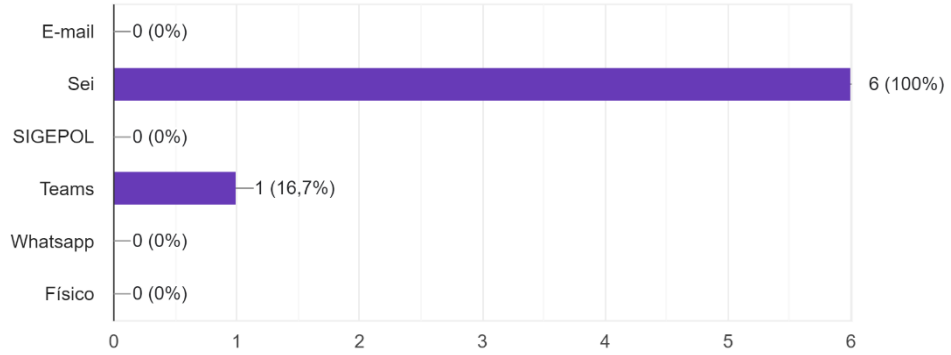

1.4. Como encaminha as requisições para os agentes responsáveis?

6 respostas



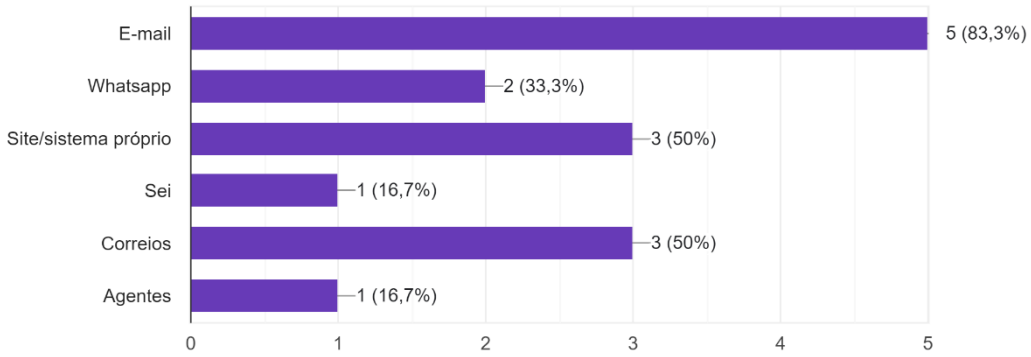

1.5. Como encaminha as requisições para o setor de perícia?

6 respostas



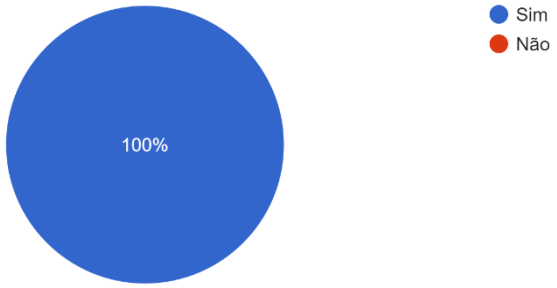
1.6. Como encaminha as requisições para outras instituições?

6 respostas



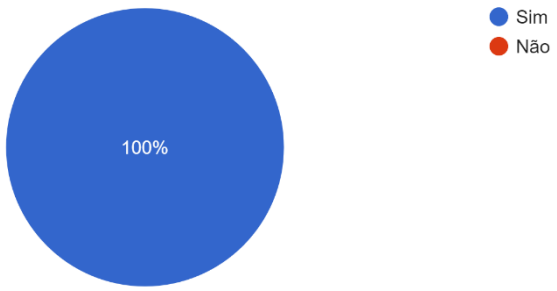

1.7. É favorável a aplicação de roteiro ou protocolos pare serem seguidos em caso de investigações rotineiras envolvendo convênios da União com prefeituras?

6 respostas




1.8. É favorável ao uso de formulários ou modelos para resposta de pesquisas, análises ou informações em investigações rotineiras envolvendo convênios da União com prefeituras?

6 respostas



1.9. Alguma boa prática, lição aprendida ou sugestão relacionada às investigações sobre convênios entre prefeituras e a União?

6 respostas

Delimitar muito bem o objeto das requisições aos diversos órgãos, uma vez que estes nos enviam respostas com arquivos muitas vezes sem organização ou cronologia e ainda contendo documentos que não dizem respeito ao objeto do pedido, sendo necessário ao escrivão filtrar o que realmente interessa, fato que acarreta prejuízo à eficiência do trabalho.

Não conheço a matéria para opinar com segurança

Não

Sem exemplo para o momento

Sem sugestões

Não

1.9.1 Caso queria compartilhar algum modelo de documento ou outra boa prática, faça o upload do arquivo

0 resposta

Ainda não há respostas para esta pergunta.

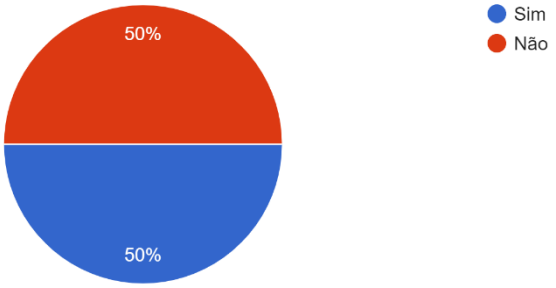
# Questionário – Agentes

12 respostas

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

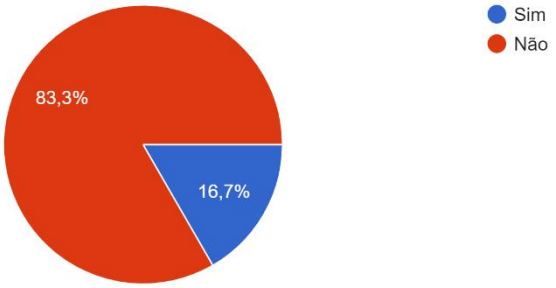
1. Senhor(a) Policial Federal que atua no NO/DELECOR/CE ou NA/DELECOR/CE, favor responder os itens e subitens a seguir levando em consideraç...as requisições entre os policiais do seus núcleo?

12 respostas




1.1.1. Esse protocolo esta escrito?

12 respostas



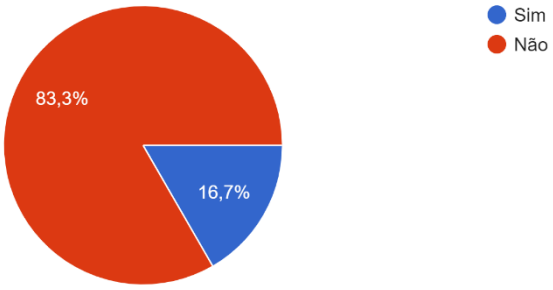

1.1.1.1. Em caso positivo da pergunta anterior, fazer o upload do protocolo

0 resposta

Ainda não há respostas para esta pergunta.

1.1.2. Existe classificação de tarefas (p. ex. pesquisa em banco de dados, entrevistas, vigilância, análise etc) para efeito de distribuição?

12 respostas



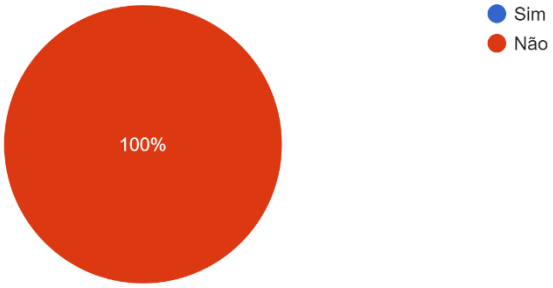

## 1.1.2.1. Em caso positivo da pergunta anterior, fazer o upload da classificação com descrição de cada classe

0 resposta

Ainda não há respostas para esta pergunta.

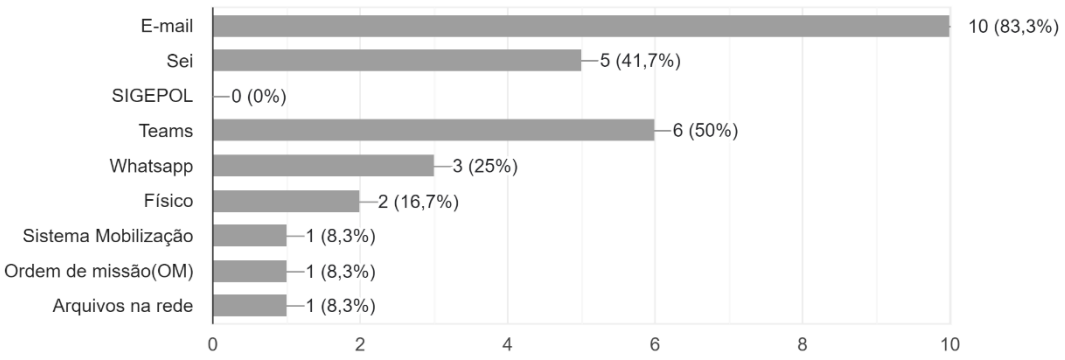
1.1.3. Os policiais ficam vinculados aos inquéritos (prevenção) ou a determinadas espécies de investigações (desvio de recursos, crimes financeiros, corrupção, etc) para efeito de distribuição?

12 respostas



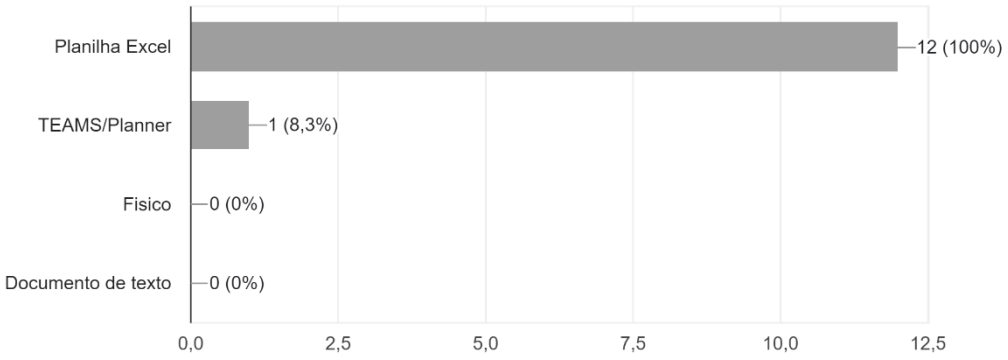

1.2. Como é enviada a requisição ao policial designado após distribuição?

12 respostas



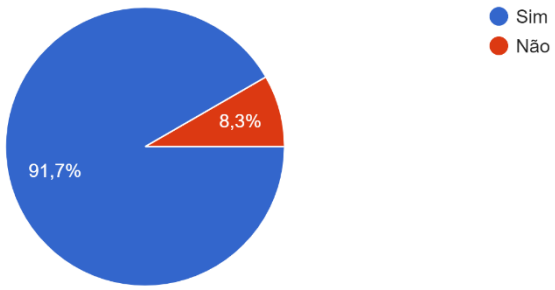
1.2.1. Como é feito o controle da distribuição das requisições no seu setor?

12 respostas



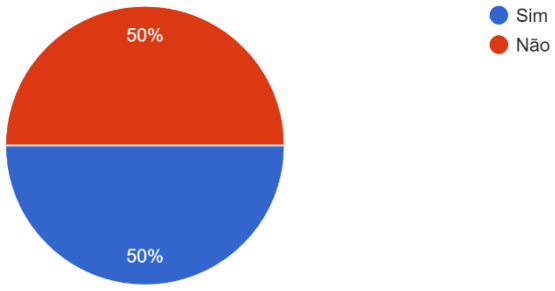

1.2.2. Costuma receber requisições de análise, pesquisa, levantamento de informações e de outras diligências com algum padrão ou semelhança?

12 respostas



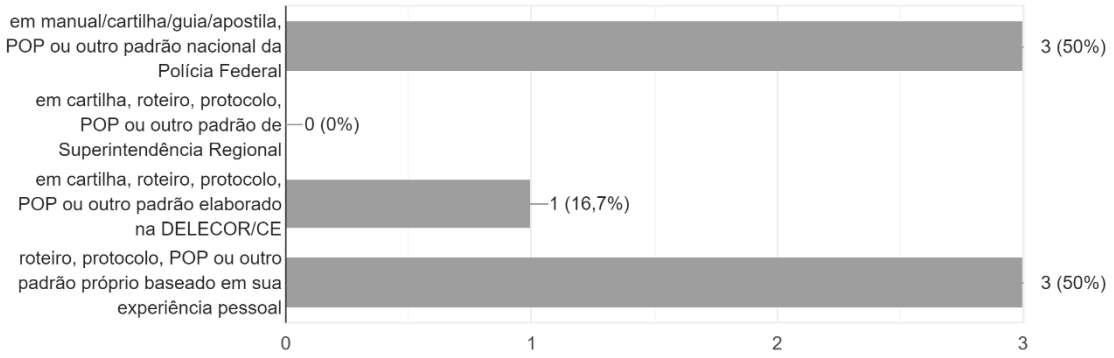

1.3. No atendimento da requisição você segue algum método, técnica ou protocolo padrão?

12 respostas



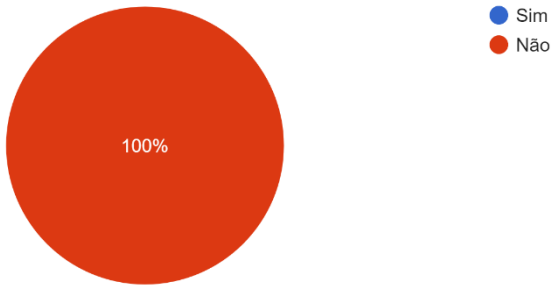
1.3.1. Caso a resposta anterior seja sim, esse método, técnica ou protocolo que você usa é baseado:

6 respostas




1.3.2. Esse método, técnica ou protocolo que você usa está escrito?

9 respostas



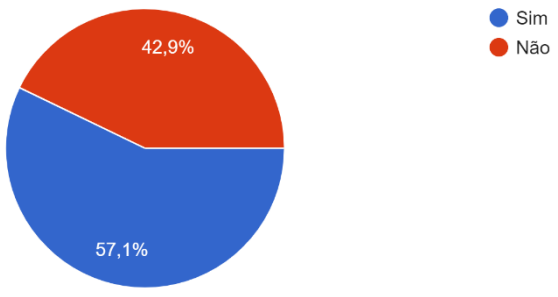

1.3.2.1. Em caso positivo da pergunta anterior, fazer o upload do método, técnica ou protocolo

0 resposta

Ainda não há respostas para esta pergunta.

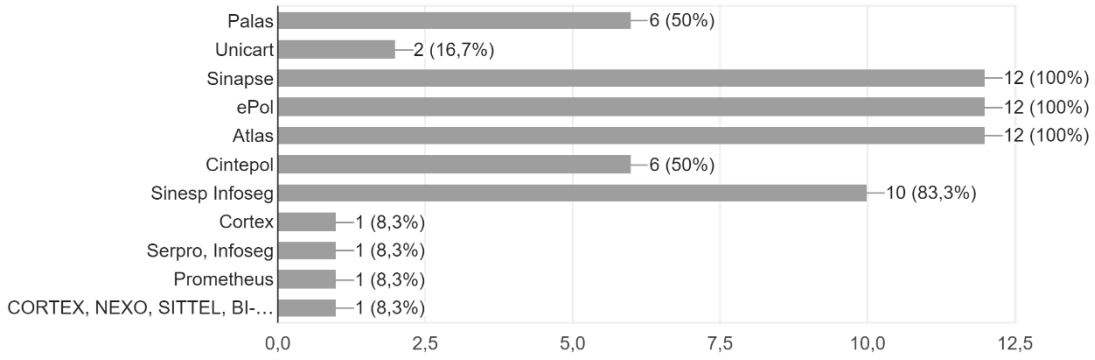
1.3.3. Esse método, técnica ou protocolo que você usa é adotado pelos demais policiais da DELECOR/CE?

7 respostas



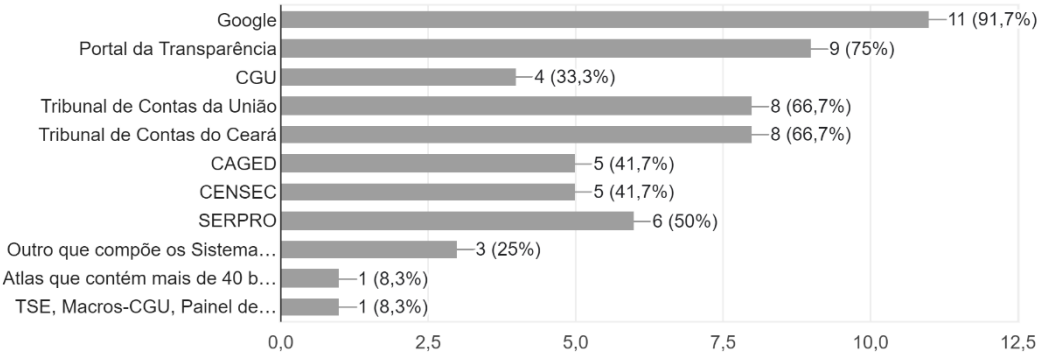
1.4. Quais sistemas da PF/MJSP você costuma utilizar para obter dados uteis para a investigação da tipologia sob estudo?

12 respostas



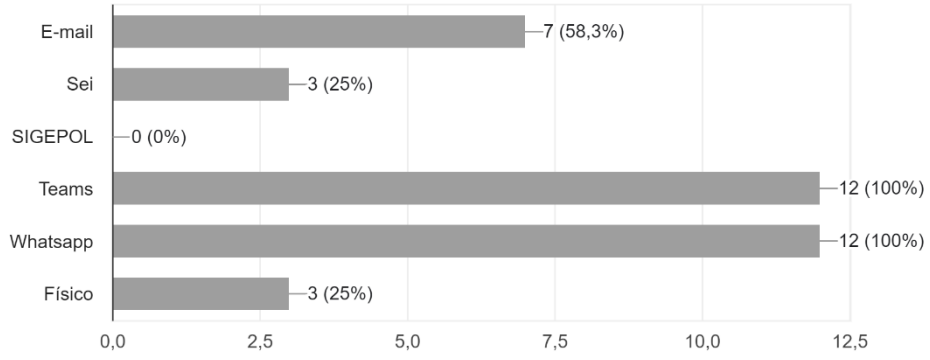

1.5. Quais sistemas ou banco de dados externos disponíveis costuma utilizar para obter dados uteis para a investigação da tipologia sob estudo?

12 respostas



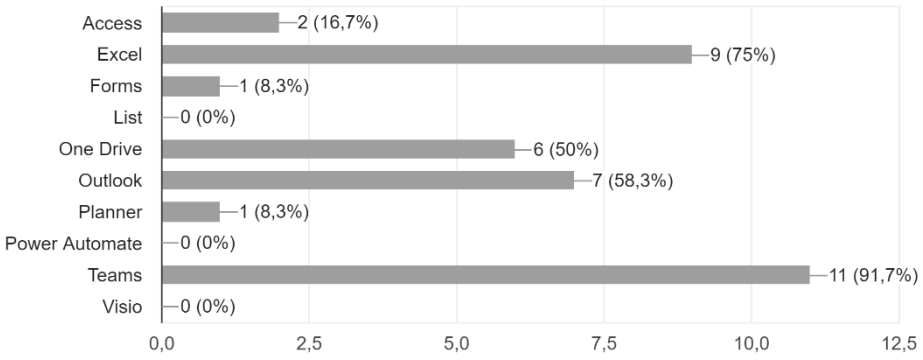

1.6. Qual aplicativo de mensagens utiliza para comunicação com outros integrantes da DELECOR/CE?

12 respostas



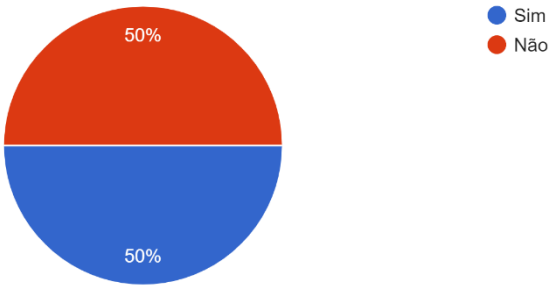
1.7. Quais aplicativos do pacote Microsoft Office 365 da PF já utilizou?

12 respostas



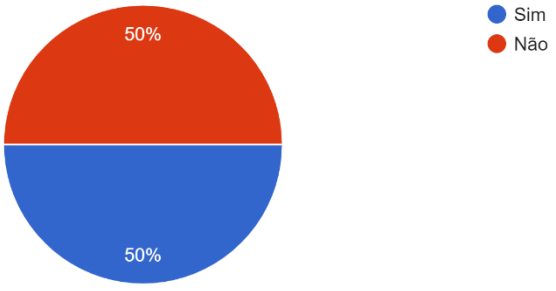

1.8. Já utilizou o QlikView ou QlikSense?

12 respostas



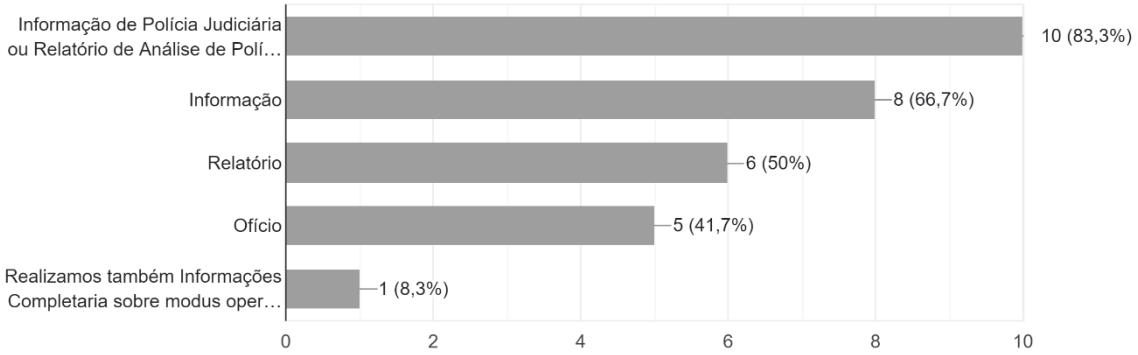

1.9. Já utilizou o i2 Analyst's Notebook?

12 respostas



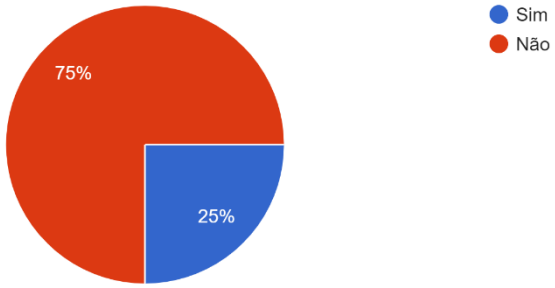
1.10. Qual tipo de documento costuma utilizar para responder as requisições?

12 respostas




1.11. Você usa modelos de documentos ou formulários para Informação de Polícia Judiciária, Relatório de Análise de Polícia Judiciária ou Relat...s de dados, análise de documentos, entrevistas etc?

12 respostas



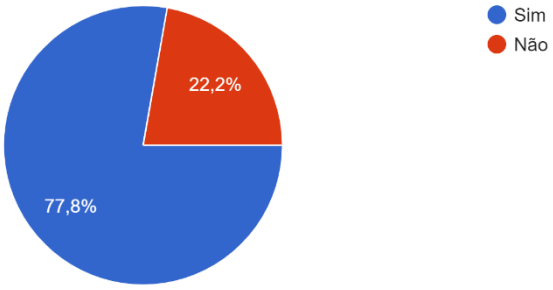

1.11.1. Em caso positivo da pergunta anterior, fazer o upload do modelo ou formulário

0 resposta

Ainda não há respostas para esta pergunta.

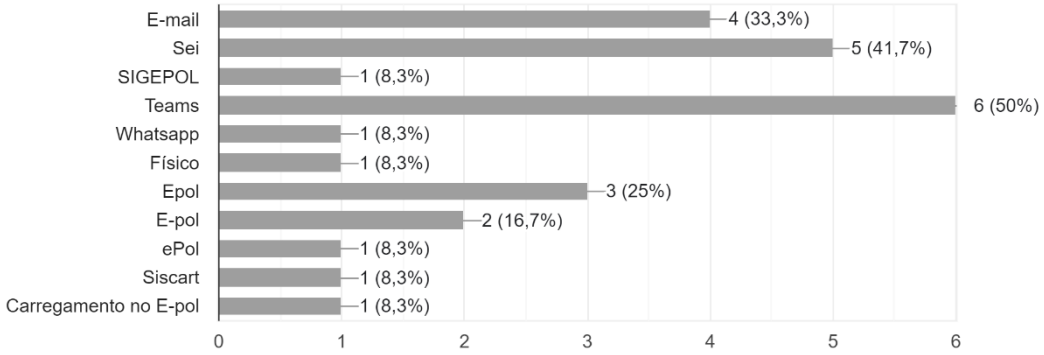
1.11.2. Esse modelo de documento ou formulário que você usa é adotado pelos demais policiais da DELECOR/CE?

9 respostas



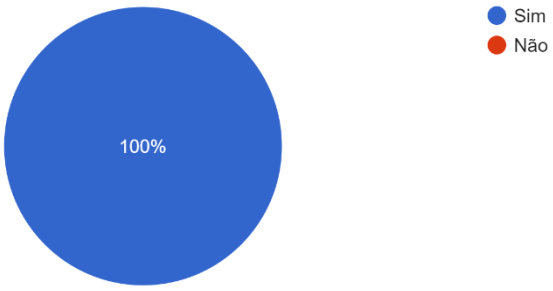

1.12 Como envia as respostas das requisições?

12 respostas



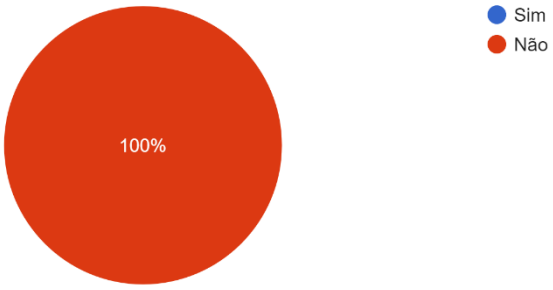

1.12.1. Sua respostas das requisições (IPJ, RAPJ etc) são lançadas no ePol?

12 respostas



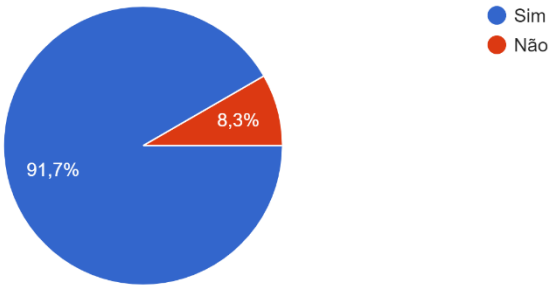
1.12.2. Costuma lançar no PALAS as informações obtidas sobre os suspeitos (qualificação, vínculos etc) de inquéritos ordinários envolvendo convênios da União com prefeituras?

12 respostas



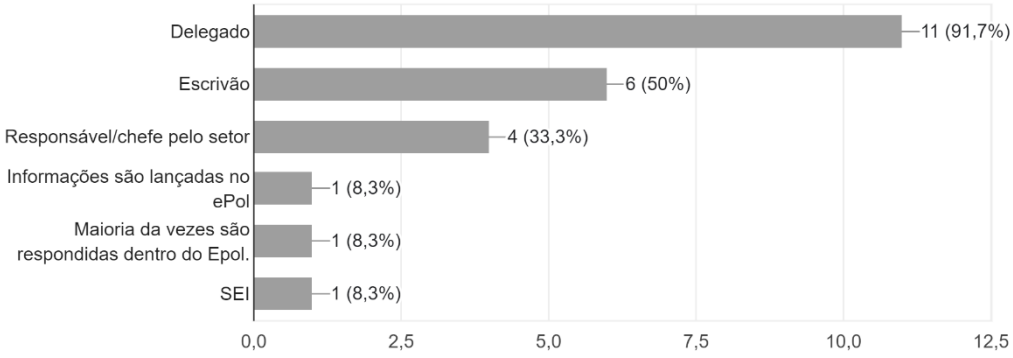

1.12.3. Suas respostas às requisições (IPJ, RAPJ etc) ficam acessíveis aos demais policiais do setor?

12 respostas

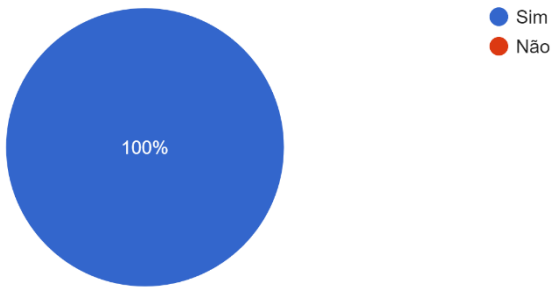



1.12.4 Para quem envia suas respostas das requisições?

12 respostas



1.13. É favorável a aplicação de protocolos nas atividades de pesquisas, análises ou informações  em investigações rotineiras envolvendo convênios da União com prefeituras?
12 respostas




1.15. O que poderia ser melhorado na execução das atividades/diligências de investigações rotineiras envolvendo convênios da União com prefeituras?

12 respostas

Que os dados em nossos sistemas fossem devidamente atualizadas

Objetividade e celeridade na investigação, além de atribuir atribuições pertinentes ao cargo em questão.

Transparência na informação sobre a origem de recursos.

Acesso ao Credlink (Confirme On Line) e ao sistema da Polícia Civil.

Desenvolvimento de procedimentos, rotinas e/ou check-list a fim de cobrir o máximo possível de elementos de informações que podem servir de base para aprofundamento das investigações de desvio de recursos públicos.

Que o policial tivesse mais acesso aos bancos de dados, e o conhecimento real daquilo que ele está recebendo, para ser executado.

Os sistemas de pesquisas do TCE durante todo o processo licitatório, inclusive relacionado aos pagamentos efetuados. Deveria haver tb um banco de dados atualizado dos servidores municipais, indicando os que participaram de comissões de licitação.

A base de dados para consulta aos convênios.

Pj
Os modelos são úteis para análise corriqueiras, mas dependem da alimentação correta dos dados no SICONV e nem sempre isso ocorre. Já observamos que os usuários que

preencham conseguem bular campos obrigatórios de preenchimento em lei e ver aprovada a inserção, exigindo do investigador o pedido via Ofício ao órgão gerenciador do sistema revelando a investigação a terceiros que não deveriam saber desses fato.

Modelo padrão

Capacitação dos policiais em Orçamento Público, com foco em transferências voluntárias. / roteirização básica com base no objeto das diligências (Com emenda, sem emenda etc)

## 1.16. O que poderia ser melhorado nas respostas das requisições (IPJ, RAPJ etc) de investigações rotineiras envolvendo convênios da União com prefeituras?

12 respostas

Se tivéssemos sistemas com dados atualizados haveria mais precisão e rapidez na elaboração da informação para cada caso.

Acho que funciona a contento.

Transparência na informação sobre a origem de recursos. Atualmente esta informação se encontra dentro de cada um dos contratos de execução que nem sempre estão disponíveis.

Sem sugestão a respeito no momento.

Falta melhorar no processo de trâmite de dados do procedimento investigatório para que não demore muito tempo para atendimento da demanda a fim de evitar a prescrição e proporcionar uma resposta rápida ao ilícito.

Mais informações das investigações.

A celeridade, talvez pela dificuldade do acesso à informação.

A base de dados para consulta aos convênios.

Pj

O encaminhamento de Ofícios com a identificação correta, nome completo e CPF, que muitas vezes está no Epol não disponibilizado, e não vem corretamente identificado, surgindo infinidade de parônimos, ou disponibilizado sem que o servidor tenha o treinamento adequado para pesquisar no Epol, que no caso de crimes financeiros, rotineiramente possui mais de 3.000 fls., observamos que servidores antigos, possuem dificuldade em lidar e aprender essas rotinas, exigindo melhor filtro do escrivão que digita

a requisição, devendo apontar onde estão os fatos nas folhas correta para facilitar a busca, notadamente porque apenas os EPFs receberam treinamento para usar o Epol corretamente.

Este know How nem todos os policiais são aptos ou possuem aptidão para aprender. Por isso, temos dificuldade de policiais, principalmente originários de concursos de nível médio, que queiram desenvolver esse conhecimento especializado e lotá-los na Delecor, até porque não temos uma gratificação que compense a resposta qualificada destas demandas.

Respostas objetivas

Melhoria na estruturação dos dados nas informações e relatórios, principalmente quando expressar conclusões de pesquisas e análises de grande volume de dados, facilitando o entendimento dos números e métricas utilizadas, explorando de forma consciente os recursos visuais e estatísticos.

## 1.17. Quais pesquisas e outras diligências você sugere para que se obtenha dados e informações iniciais sobre pessoas físicas e jurídicas, incluindo seus vínculos, envolvidas em investigações relacionadas à convênios entre prefeitura e a União?

12 respostas

redecnpj.com.br
Não sei informar.

Algumas ferramentas de consulta do DPF são muito úteis, mas carecem de atualização em suas informações, como o caso do Atlas e da base de parentesco.

Consultas ao Credlink (Confirme On Line) e ao sistema da Polícia Civil.

Pesquisa que busquem conexões com outros procedimentos em curso no âmbito nacional que tenham ligação com os investigados.

Cintepol. GAGED.

Diligências in loco p avaliar o objeto licitado, trabalho em conjunto com a CGU e TCE
Um aplicativo que unificasse as bases de dados para consultas aos convênios.

Pj

Treinamento nos bancos de dados pesquisado, que não temos, principalmente no SICONV e no Portal da Transparência. Como não usamos rotineiramente, o método descoberto precisa ser redescoberto a cada uso.

SISTEMA SICONV

Um combo básico de descoberta e análise de vínculos (Cadastral, Societário, Empregatício e Notarial), integrados e analisados em ferramenta própria, bem como participação histórica das pessoas em convênios federais (e Estaduais) e eventuais vinculações com parlamentares (principalmente os derivados de emenda), além da leitura e análise dos documentos do convênio.

## 1.18. Alguma boa prática, lição aprendida ou sugestão relacionada a investigações rotineiras envolvendo convênios da União com prefeituras? Qual?

12 respostas

Não confiar na informação obtida em uma única fonte

Não sei.

A transparência das informações e fundamental para uma rápida e correta investigação sobre os convenio,is

Sem sugestão a respeito no momento.

Sugestão de aperfeiçoamento do sistema ATLAS.
Pesquisar no Cintepol.

Não

Os sistemas de prestação de contas no país são muito diversos. Poderia haver uma padronização para apresentação dos dados.

Pj

Busca no Google, no SICONV e no Portal da Transparência estadual e Federal.

NÃO.

Conhecer basicamente as dinâmicas do orçamento público, bem como domínio do SICONV desde o cadastramento e aprovação de propostas até eventuais tomadas de contas especiais. Para isso é necessário o acesso logado ao sistema, não somente o acesso livre.

1.18.1. Caso queria compartilhar algum modelo de documento ou outra boa prática, faça o upload do arquivo

0 resposta

Ainda não há respostas para esta pergunta.