



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

FÁBIO MACHADO DA SILVA

ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS
CORREGEDORIAS DA POLÍCIA FEDERAL

Recife

2023

FÁBIO MACHADO DA SILVA

**ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS
CORREGEDORIAS DA POLÍCIA FEDERAL**

Dissertação 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: Profa. Dra. Danielle Costa Morais.

Recife

2023

Catálogo na fonte
Bibliotecária Margareth Malta, CRB-4 / 1198

S586e	<p>Silva, Fábio Machado da. Estruturação do processo de gestão da informação nas corregedorias da Polícia Federal / Fábio Machado da Silva. – 2023. 95 f.: il., fig. e abrev.</p> <p>Orientadora: Profa. Dra. Danielle Costa Moraes. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção, 2023. Inclui Referências e Anexos.</p> <p>1. Engenharia de Produção. 2. Estruturação de problemas. 3. <i>Strategic options development and analysis</i>. 4. Gerência de produção. 5. Polícia Judiciária Federal. I. Moraes, Danielle Costa (Orientadora). II. Título.</p> <p>UFPE</p> <p>658.5 CDD (22. ed.)</p> <p>BCTG/2024-75</p>
-------	--

FÁBIO MACHADO DA SILVA

**ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS
CORREGEDORIAS DA POLÍCIA FEDERAL**

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

Aprovada em: 27 /11/2023.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Danielle Costa Moraes (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Ana Paula Cabral Seixas Costa (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Mischel Carmen Neyra Belderrain, (Examinadora Externa)
Instituto Tecnológico de Aeronáutica

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Profa. Dra. Danielle Morais, pelo incentivo e direcionamento ao longo de toda a caminhada. Desde o primeiro momento da acolhida deste projeto, a sua sabedoria, dedicação, eterna compreensão e interesse me permitiram aprender, refletir, ser curioso, acreditar, ter fé, caminhar e buscar saber mais acerca das questões que envolvem a Pesquisa Operacional e suas metodologias de estruturação de problemas. A aprendizagem constante tornou possível a realização deste trabalho. Por tão valiosa seriedade profissional, a minha eterna gratidão.

Aos professores do curso do Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da UFPE pelo apoio, sugestões e direcionamentos.

Aos colegas da Corregedoria-Geral, ao Corregedor-geral Dr. Vianey, ao Coordenador Dr. Xavier, ao chefe de Divisão de Correições, Dr. Marco Aurelio e ao Dr. Baggio pelo apoio desde o início, no anteprojeto, pelas energias positivas e pelo auxílio nos dados coletados. Agradeço, também, aos Corregedores Regionais nos estados pelas entrevistas concedidas e demais apoios. Agradeço, ainda, à Corregedoria-Geral, Corregedora-Geral Dra. Helena, Coordenadora-Geral da CGPJ/COGER/PF Dra. Fernanda pela continuidade no apoio deste projeto. Ao Diretor de Combate e Investigação ao Crime Organizado e à Corrupção, Dr. Ricardo Saadi, pelo apoio de sempre e encorajamento, bem como pela compreensão do tempo dispendido neste trabalho. À Academia Nacional de Polícia pela presteza nos atendimentos necessários e amparo na presente pesquisa.

Aos funcionários e professores da universidade Federal de Pernambuco, por todo o apoio e dedicação, pela compreensão nas solicitações de informações e pelo esclarecimento das dúvidas. A todos os colegas do Curso de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção pelo apoio e facilidades oferecidas.

Aos que buscam o fortalecimento do conhecimento, a melhoria do serviço público e a compreensão de problemas e suas soluções para o benefício da sociedade.

E é claro, a Deus e à minha família, por tudo.

RESUMO

As ocorrências criminais encaminhadas à Polícia Federal aumentaram consideravelmente nos últimos anos. Foi preciso criar plataformas de processamento desses registros para dinamizar a análise e manter o controle dos mesmos. Nesse contexto, a lacuna de uma gestão de informação uniforme para tratamento destes registros nos estados resultou no desenvolvimento de diferentes fluxos, impactando negativamente no tempo das análises pelas corregedorias. Nesse sentido, este estudo visa estruturar o processo da gestão de informação de polícia judiciária nas diversas plataformas existentes, bem como propor uma sistemática para o uso nos diversos sistemas de informações na Polícia Federal, a fim de melhorar a eficiência das análises que tramitam no órgão. Para tanto, foi utilizada a abordagem *Strategic Options Development and Analysis* (SODA) para estruturar e melhorar o entendimento do problema da gestão da informação pelos corregedores na Polícia Federal. A análise estruturada do problema proporcionou uma compreensão abrangente da situação enfrentada pelos corregedores, orientando ações para evoluir da situação problemática para um cenário ideal na gestão da informação na Polícia Federal. Diante disso, foi possível propor uma sistemática para gestão da informação da Polícia Judiciária nas corregedorias da Polícia Federal a fim de fornecer melhor subsídio para decisão e promover conhecimento para o decisor, reduzindo o custo dos recursos (humanos e de tempo) e melhorando a eficiência dos resultados estratégicos da Polícia Federal.

Palavras-chave: estruturação de problemas; *strategic options development and analysis*; gerência de produção; Polícia Judiciária Federal.

ABSTRACT

Criminal incidents directed to the Federal Police have increased considerably in recent years. It was necessary to create platforms for processing these records to optimize the analysis and maintain control of these records. In this context, the gap in a uniform information management for the treatment of these records in the states resulted in the development of different flows impacting on the analyses by the corregedorías. This study aims to structure the process of judicial police information management in the various existing platforms and propose a systematic for the use of the various information systems in the Federal Police, in order to optimize the analyses that they process in the body. For this purpose, the Strategic Options Development and Analysis (SODA) approach will be used for a decision-making approach to support the correctors in the Federal Police. The research allows to consolidate a holistic view of the problem, directing actions that can transform the problem situation into an ideal situation in the management of information in the Federal Police. It is believed that structuring the problem involving information management in the Federal Police corregedorías could provide better support for decision-making. In this context, identifying the limits and possibilities through the proposed structuring promotes knowledge in the best choice for the decision maker to reduce the cost of resources (human and time) and optimize the strategic results of the Federal Police.

Keywords: problem structuring; strategic options development and analysis; management information; Federal Police.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Painel de coletas de dados para modelagem da situação.	15
Figura 2- Modelo de decisão	17
Figura 3- Modelo de avaliação de aplicações SODA).....	21
Figura 4- <i>Workshops</i> da Corregedoria (2021, 2022 e 2023):	23
Figura 5- Análise de informações nas corregedorias.....	24
Figura 6- Tentativas de solucionar o problema de repositório.	25
Figura 7- Número de Registro de Fatos (RDF) na Polícia Federal. Fonte: bi.pf.gov. br.	27
Figura 8- Painel de Registro de Fatos (RDF) na Polícia Federal. Fonte: bi.pf.gov.br.	28
Figura 9- Registro de Fatos (RDF) na Polícia Federal por ano. Fonte: bi.pf.gov.br.	28
Figura 10- Número de IPLs instaurados na Polícia Federal. Fonte: bi.pf.gov.br.	29
Figura 11- Registro de Fatos (RDF) em andamento e encerrados.	31
Figura 12- Tratamentos pré-procedimentais. Fonte: bi.pf.gov.br.....	31
Figura 13- Tratamentos pré-procedimentais por estados da federação. Fonte: bi.pf.gov.br. ...	32
Figura 14- Tratamentos pré-procedimentais comparativo São Paulo. Fonte: bi.pf.gov.br.	32
Figura 15- Fluxos do processo de gestão de informação.....	36
Figura 16- Efetivo Corregedoria.....	36
Figura 17- Existência na Distribuição de Tarefas.	37
Figura 18- Sistemas utilizados para análise.	38
Figura 19- Modelos prontos nas corregedorias.	38
Figura 20- Existência de enunciados e pareceres na unidade.	39
Figura 21- Exclusividade de atuação na atividade correcional.	39
Figura 22- Expedientes tratados no sistema SEI mensalmente.	40
Figura 23- Dificuldades enfrentadas.....	40
Figura 24- Tempo de Serviço Público do Corregedor.	41
Figura 25- Tempo na Polícia Federal do Corregedor.	41
Figura 26- Importância da corregedoria.	41
Figura 27- Aspectos importantes para o tratamento dos expedientes.	42
Figura 28- Aspectos priorizados pelos corregedores.	42
Figura 29- Alternativas possíveis.	43
Figura 30- Expedientes no Mato Grosso do Sul.	44
Figura 31- Mapa Cognitivo corregedor do Mato Grosso do Sul.	46

Figura 32- Expedientes na Paraíba.	47
Figura 33- Mapa Cognitivo do Corregedor da Paraíba.	48
Figura 34- Expedientes no Rio de Janeiro.	49
Figura 35- Mapa Cognitivo do Corregedor do Rio de Janeiro.	49
Figura 36- Expedientes em Rondônia.	50
Figura 37- Mapa Cognitivo do Corregedor de Rondônia.	51
Figura 38- Expedientes no Rio Grande do Sul.	52
Figura 39- Mapa Cognitivo do Rio Grande do Sul.	53
Figura 40- Visão Geral dos Mapas Cognitivos.	55
Figura 41- Mapa Cognitivo Agregado.....	56
Figura 42- Fluxograma proposto visão geral.	62
Figura 43- Fluxograma proposto estágio 1.	63
Figura 44- Fluxograma proposto visão no ePol estágio 2.	64

LISTA DE ABREVIATURAS

BI	Business Intelligence
COR	Corregedoria
ePol	Sistema Eletrônico de tramitação de polícia judiciária na Polícia Federal
Fala BR	Sistema de ouvidoria do Governo Federal
PSM	Problem Structuring Methods
SEI	Sistema Eletrônico de Informação do governo federal

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Justificativa	14
1.2	Objetivos	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	Metodologia de Pesquisa	15
1.4	Estrutura da dissertação	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	PSM (problem structuring methods)	19
2.2	Strategic Options Development And Analysis – SODA	23
2.3	Síntese do capítulo	25
3	DESCRIÇÃO DO PROBLEMA DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS	26
	CORREGEDORIAS	26
3.1	As atribuições das corregedorias	26
3.2	O problema de multiplicidade de sistemas	27
3.3	O problema da ausência de repositório	28
3.4	O problema nos fluxos de informações nas corregedorias	30
3.5	Pesquisa Operacional na gestão da Informação das Corregedorias da Polícia Federal	37
3.6	Síntese do capítulo	39
4	ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO NAS CORREGEDORIAS .	40
	REGIONAIS	40
4.1	Entrevistas com as corregedorias	40
4.2	Mapas Cognitivos Regionais	48
4.2.1	Região CENTRO-OESTE - ANÁLISE DE CASO NO MATO GROSSO DO SUL ...	49
4.2.2	Região NORDESTE - ANÁLISE DE CASO NA PARAÍBA	51
4.2.3	Região SUDESTE - ANÁLISE DE CASO NO RIO DE JANEIRO.....	54
4.2.4	Região NORTE - ANÁLISE DE CASO EM RONDÔNIA	56
4.2.5	Região SUL – ANÁLISE DE CASO NO RIO GRANDE DO SUL	57
4.3	Mapa Cognitivo Agregado	59
4.4	Principais Evidências Extraídas do Mapa Agregado	63

4.5	Síntese do capítulo	67
5	PROPOSIÇÃO DE SISTEMÁTICA DO PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS CORREGEDORIAS REGIONAIS DA POLÍCIA FEDERAL	69
5.1	ESTÁGIO 1 – SISTEMATIZAÇÃO DE INGRESSO NO SISTEMA	71
5.2	ESTÁGIO 2: ANÁLISE NO SISTEMA	72
5.3	ESTÁGIO 3: ORGANIZANDO SAIDA DA INFORMAÇÃO	73
5.4	Síntese do Capítulo	74
6	CONCLUSÕES.....	76
6.1	Impactos gerados	76
6.2	Sugestões para futuros trabalhos	77
	REFERÊNCIAS.....	78
	ANEXO A - ENTREVISTA CORREGEDOR -	80
	RIO GRANDE DO SUL - SUL.....	80
	ANEXO B - ENTREVISTA CORREGEDOR -	82
	RONDONIA – NORTE	82
	ANEXO C - ENTREVISTA CORREGEDOR -	84
	RIO DE JANEIRO – SUDESTE	84
	ANEXO D - ENTREVISTA CORREGEDOR –	86
	MATO GROSSO DO SUL – CENTRO-OESTE	86
	ANEXO E - ENTREVISTA CORREGEDOR	88
	PARAÍBA – NORDESTE.....	88
	ANEXO F - MATO GROSSO DO SUL.....	90
	ANEXO G - PARAÍBA.....	91
	ANEXO H - RIO DE JANEIRO	92
	ANEXO I - RIO GRANDE DO SUL	93
	ANEXO J - RONDÔNIA	94
	ANEXO K - MAPA AGREGADO.....	95

1 INTRODUÇÃO

O problema da gestão da informação em alguns setores da Polícia Federal passa por diversos aspectos, especialmente nas corregedorias regionais da Polícia Federal, local de entrada de grande volume de documentos de polícia judiciária recebidos diariamente por meio de vários sistemas tais quais *e-mail*, SEI, ouvidoria Fala BR e o ePol.

O problema inicia-se com a utilização de diversos sistemas para o tratamento das informações nas corregedorias, onde são inicialmente analisados os documentos de polícia judiciária. A média anual, conforme dados extraídos do sistema *bi.pf.gov.br*, de informações analisadas apenas em um dos sistemas (ePol) gira em torno de 50.000 (cinquenta mil) inquéritos policiais por ano, com alguns períodos ultrapassando mais de 70.000 (setenta mil) procedimentos, cum uma média nos estados girando em torno de 2.500 (dois mil e quinhentos) no período analisado (2020-2022). Nestes números, não estão incluídos os diversos registros em outros sistemas (*e-mail*, SEI, ouvidoria Fala BR) que acabam sendo também analisados nas corregedorias, mas têm outro destino (sugestão de arquivamento por não ser crime, demandas a serem respondidas por outras áreas, etc.) e acabam não sendo computados na estatística destas informações. O número volumoso se repete em documentos recebidos por e-mail, SEI ou Plataforma BR onde são diariamente recebidas denúncias.

Neste contexto, somente no sistema ePol (sistema oficial para tramitação de informações de polícia judiciária) o volume de informações que circulam na Polícia Federal para análise, no ano de 2020 foi de cerca de 16.000 (dezesesseis mil) registros protocolados e, até 23/08/2023 contabilizava mais de 21.000 (vinte e um mil) protocolos registrados para serem analisados nas 27 unidades de Corregedorias dos estados. Os recursos e os fluxos em cada corregedoria não são os mesmos, decorrendo daí outros problemas de decisão no tratamento destes milhares de informações quando não existem uniformizações destas análises em todos os estados da federação.

Observa-se na prática da atividade nas corregedorias uma sobreposição de utilização de diversas plataformas/sistemas que tratam a informação recebida, que acaba gerando problemas de uniformidade em cada estado, diferença no modo como alocar os recursos disponíveis, discrepância sobre qual forma criar uma memória institucional em cada decisão, entre outras situações divergentes, que variam a depender da escolha do Corregedor na utilização de uma ou outra dessas plataformas, gerando cenário de incertezas.

Nesse sentido, o problema de decisão envolve ainda a escolha da plataforma como uma das etapas do problema, necessitando de uma estruturação do processo da gestão de informação

de polícia judiciária que possibilite avaliar como usar os diversos sistemas de informações na Polícia Federal, a fim de aumentar o conhecimento das informações que tramitam no órgão e reduzir incertezas no momento da análise das informações nas corregedorias.

Este problema é um de demanda da própria organização onde diariamente surgem dúvidas e questionamentos dos corregedores sobre os problemas relacionados ao tratamento em cada sistema, estratégias, recuperação de informações e outras dúvidas que acabam impactando toda a organização da Polícia Federal, a depender do fluxo que o corregedor decida implementar.

Esse cenário de incerteza gera constantes dúvidas dos decisores corregedores pelo fato de não possuírem diretrizes uniformes de como devem pautar suas decisões em cada sistema de forma segura. Isto porque existe uma gama de alternativas que sequer sabem a qual devem priorizar. Em outras palavras, surgem dúvidas se devem pensar em melhorar o sistema da plataforma ePol ou utilizar em conjunto com a plataforma do SEI, como também se devem escolher o sistema de acordo com o que priorizarem, como por exemplo, dar andamento pensando na qualidade das investigações ou na quantidade de investigações a serem concluídas, decidir quais comunicações de crimes deveriam priorizar, entre outras situações e alternativas possíveis.

Para estas questões, verificou-se a necessidade de pensar em um método para estruturar o problema da tomada de decisões dos corregedores na Polícia Federal quando há dúvida de qual plataforma devem priorizar para o tratamento das informações de polícia judiciária.

O recorte proposto aborda os entendimentos de Polícia Judiciária (não sendo abordado o aspecto disciplinar ou correcional), tal qual as notícias de crimes, e envolve os setores da Corregedoria bem como os segmentos internos nos estados da federação deste ambiente na Polícia Federal.

Essa problemática de gestão de conhecimento foi analisada nas corregedorias da Polícia Federal, onde inicia-se a gestão do grande número de informações que necessita de análise e controle, e que encontramos base na literatura da gestão do conhecimento que se conceitua como o “[...] conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos” (MORESI, 2001, p.37).

Esse processo de gestão de informação envolve avaliação do problema de decisão em cada etapa de análise da informação que aporta na Polícia Federal, surgindo a necessidade de encontrar um melhor caminho de solução e alocação de recursos disponíveis nas corregedorias em cada etapa de tratamento das informações de polícia judiciária na organização.

Assim, o conceito da gestão do conhecimento da informação está relacionado à problemática da tomada de decisão nas corregedorias, porque faz parte do conjunto de estratégias que auxiliam o decisor (corregedor). Em outras palavras, conforme aponta Valentim (2002), seria a gestão da informação um conjunto de estratégias a fim de criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, assim como de estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados com o objetivo de auxiliar na formação de ideias, na solução de problemas e na tomada de decisão; ou, ainda, na utilização de sistema de informação estratégico voltado à tomada de decisão.

Outrossim, o problema encontra amparo na pesquisa operacional (PO) tratada em Hillier & Lieberman (2006), no sentido de estruturar o problema de gestão da informação de polícia judiciária na Polícia Federal utilizando-se da abordagem *no Strategic Options Development and Analysis* (Eden, C., Ackermann F.) para melhor entender os vários aspectos relacionados aos sistemas da Gestão da Informação que passam ainda pela necessidade de buscar apoio na literatura relacionada à tomada de decisão e estruturação de problemas complexos (MORAIS; DE ALMEIDA, 2012).

1.1 Justificativa

Para a Polícia Federal é importante um adequado processo da gestão com uniformidade de fluxos de processos entre as corregedorias. A uniformização de fluxos acarreta melhoria, automatização de tarefas repetitivas nas manifestações dos corregedores, conhecimento dos objetivos em cada corregedoria, alocação dos recursos disponíveis, sem comprometer a qualidade do processo e independência dos atores envolvidos.

O resultado do trabalho apresentou as soluções ainda não conhecidas para os problemas e ampliou as compreensões na gestão deste conhecimento pelas corregedorias, não apenas no aspecto jurídico, mas também com o mapeamento produzido com a abordagem SODA.

Foi verificado ainda uma relevância acadêmica da pesquisa, na medida em que se ampliou o conhecimento empírico e do estado da arte que já se tem destes processos na Polícia Federal no Mestrado profissional em Engenharia de Produção da UFPE, propondo um novo olhar para melhorias e possibilitando ainda refletir criticamente sobre os resultados obtidos no recorte proposto tratando das corregedorias.

Por fim, foi possível encontrar relevância social porque a adequada gestão da informação consolidada nas corregedorias trará maior transparência nas informações tratadas, segurança jurídica nas decisões dos gestores e objetividade nos critérios de manifestação dos

corregedores, permitindo o devido controle interno, externo e social, aumentando a percepção de confiança no órgão.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo principal é estruturar o processo da gestão de informação de polícia judiciária nas diversas plataformas existentes, bem como propor uma sistemática para o uso nos diversos sistemas de informações na Polícia Federal, a fim de melhorar a eficiência das análises que tramitam no órgão.

1.2.2 Objetivos Específicos

Tendo como direcionamento este objetivo principal, os objetivos específicos seriam:

- a) Identificar o fluxo dos processos de tratamento de notícias-crimes nas corregedorias regionais dos estados de acordo com os recursos disponíveis em cada localidade, de acordo com suas especificidades e critérios;
- b) Identificar os problemas na gestão da informação de notícias-crimes nas corregedorias regionais da Polícia Federal;
- c) Propor um processo para uso dos sistemas à organização com o compartilhamento do conhecimento nas corregedorias, sem comprometer a independência destas, com o propósito de reduzir custo dos recursos (humanos e de tempo).

1.3 Metodologia de Pesquisa

Foi utilizada a metodologia de construção de modelos de decisão, conforme De Almeida (2013), de forma adaptada para a problemática deste trabalho, em um procedimento de construção de modelo de apoio à decisão que trata em 03 grandes fases, com a primeira dividida em 5 etapas:

1. Caracterizar decisor(es) e outros atores;
2. Identificar objetivos;
3. Estabelecer critérios;

4. Estabelecer espaço de ações e problemática e;
5. Identificar fatores não controlados.

Após essa fase, De Almeida (2013) explica outras etapas de modelagem de preferências e a escolha do método de decisão que finaliza com a análise dos resultados e elaboração de recomendação para, então, executar a implementação da decisão.

Na presente pesquisa, as etapas construídas correspondem ao recorte delimitado para a primeira fase da construção do modelo de decisão que bastou-se considerando o objetivo principal de identificar o problema, avaliar soluções e propor um modelo provisório com base no que foi encontrado.

Foi possível propor um modelo de melhoramento do processo de gestão das informações utilizando a abordagem do SODA, por meio de utilização de Mapas Cognitivos, que ampliaram o conhecimento para os decisores corregedores.

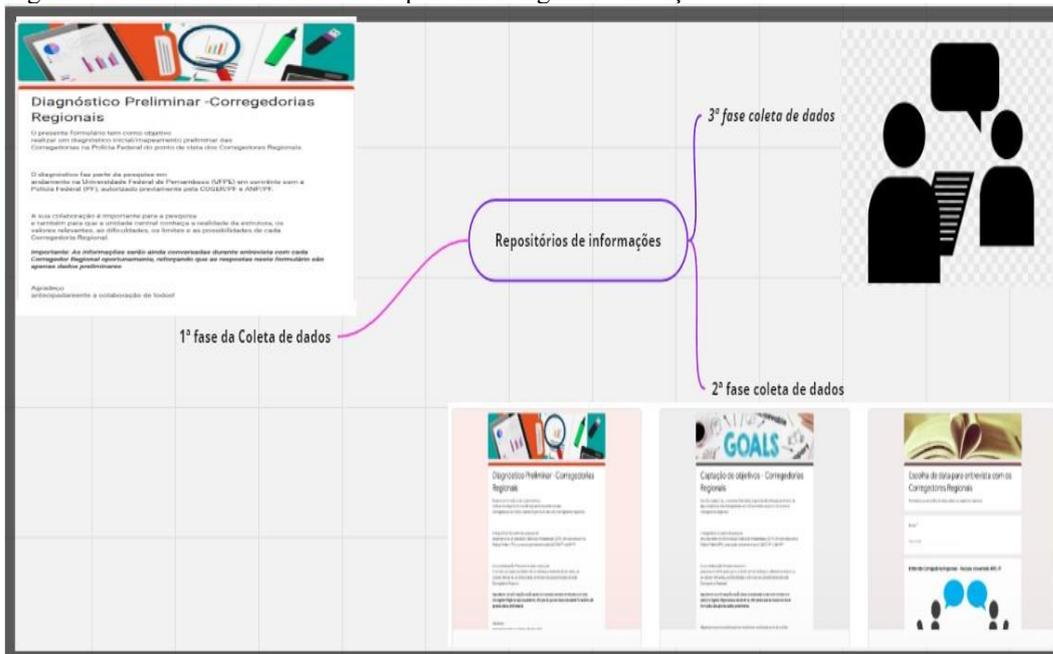
A metodologia foi baseada ainda em levantamentos da situação do fluxo de informação nas corregedorias, coleta de informações com os 27 corregedores e entrevistas com cinco decisores de cada região do Brasil para a melhor identificação e construção de um modelo.

Em um primeiro momento as entrevistas foram elaboradas por meio de formulários para que cada corregedor colocasse suas respostas, de forma quantitativa e qualitativa. Em um segundo momento, foram realizadas entrevistas com os corregedores para ampliar e confirmar as respostas no intuito de melhor compreender o espaço de problema e as possíveis soluções. Para este trabalho foram feitas entrevistas com todos os corregedores dos estados, porém, selecionado um corregedor entrevistado de cada região do país (sul, sudeste, nordeste, norte, centro-oeste).

A pesquisa contou com coleta de dados das corregedorias dos 26 estados e do Distrito Federal, no período janeiro a dezembro de 2022. A partir das informações coletadas, foram realizadas entrevistas com 5 corregedores de estados diferentes, com o objetivo de definição dos constructos para agregação de mapas e criação de uma Mapa com aglomerados de constructos que possuam afinidade (clusters). O conhecimento permitiu a construção de uma proposição de sistemática para as corregedorias.

Na figura 1 está o quadro geral do campo de observação utilizado, por meio de coleta de dados em dois momentos para coleta de dados objetivos e, após, as primeiras respostas dos corregedores, no 1º semestre de 2022. A partir das informações, foram programadas entrevistas individuais com os corregedores.

Figura 1 - Painel de coletas de dados para modelagem da situação



Fonte: O Autor (2023).

O primeiro contato de questionários com os corregedores de todos os estados e do Distrito Federal identificou que existe efetivo entre 5 e 10 servidores/colaboradores nos setores, com até 6 servidores auxiliando o trabalho do corregedor, onde 90% respondeu que a distribuição de tarefas é feita informalmente, 76% utilizam a plataforma SEI para tratamento de informações de polícia judiciária (menos de 25% usa a plataforma do ePol), 76% do efetivo da corregedoria possui outras atribuições além da gestão da informação, 66% responderam que tratam mais de 100 expedientes mensalmente, excesso de demanda e falta de pessoal foi apontado como um fator de dificuldade por mais 53% dos entrevistados, cerca de 65% têm mais de 15 anos de serviço. Caráter orientativo e expectativa da melhoria de qualidade da gestão de informação foi apontado por 65% dos entrevistados e 47% dos corregedores apontam a necessidade de um manual ou roteiro de procedimentos para a gestão da maneira uniformizada.

Por fim, no que toca ao tratamento das entrevistas, houve análise de um corregedor de cada região do país para avaliar a aplicação de um modelo que servisse da maneira mais uniforme possível e não sofresse impacto de fatores não controlados, como por exemplo, o número de ocorrências policiais que varia de estado para estado.

1.4 Estrutura da dissertação

O capítulo 1 trata da introdução, dos objetivos e da estrutura do trabalho. Foi apresentada a problemática envolvendo a gestão de informação de polícia judiciária na Polícia Federal e

uma apresentação geral do contexto em que se desenvolveu o trabalho de dissertação ao longo dos últimos dois anos.

O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica dos conceitos utilizados. Neste capítulo são apresentados os conceitos utilizados na dissertação em relação à pesquisa operacional, gestão da informação, abordagem Strategic Options Development and Analysis (SODA) (Eden, C.; Ackermann F., 1992), utilizando, entre outros, as obras de pesquisa operacional (PO) tratadas em Hillier, F. S. & Lieberman, G. J. (2006) e algumas noções de gestão de sistema de informação estratégico voltado à tomada de decisão (VALENTIM, 2002). Essa base teórica possibilitou analisar de forma acadêmica a problemática da gestão de informação nas corregedorias da Polícia Federal conforme, ainda, Da Silva, F. M. & Morais, D. C (2022).

No terceiro capítulo estão presentes a metodologia e aplicação da pesquisa em casos concretos das corregedorias, contendo o tipo de pesquisa, os dados obtidos e a forma de obtenção, a amostragem, o tratamento e análise, bem como as limitações encontradas na pesquisa. São apresentados os resultados de todo o contexto do local investigado, do espaço, dos objetivos e os aspectos práticos relatados pelos decisores durante encontro de corregedores e questionários.

No quarto e quintos capítulos são apresentados, respectivamente, o problema e a Proposta de abordagem apresentando as etapas que devem ser seguidas nas corregedorias regionais para o tratamento das informações de polícia judiciária.

O sexto capítulo contém os Impactos Gerados e sugestões para futuros trabalhos que vão além da proposta de sistemática para gestão da informação da Polícia Judiciária nas corregedorias da Polícia Federal, a fim de fornecer melhor subsídio para decisão e promover conhecimento para o decisor, reduzindo custo dos recursos (humanos e de tempo) e melhorando a eficiência dos resultados estratégicos da Polícia Federal.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é abordado o fundamento teórico em que se baseou a pesquisa, especificamente tratando de gestão de informação, da relação com a pesquisa operacional e da abordagem com o SODA, trazendo algumas leituras importantes para a compreensão teórica da problemática.

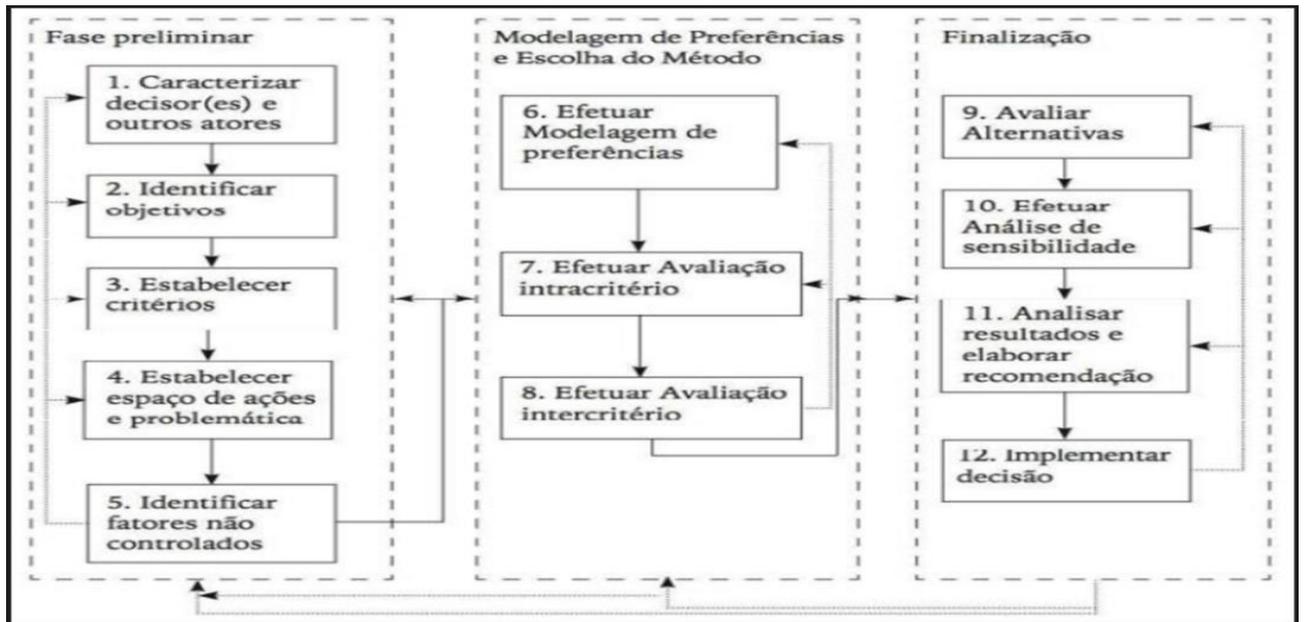
2.1 PSM (problem structuring methods)

Os métodos de estruturação de problemas, ou Problem Structuring Methods (PSM) podem ser definidos como um grupo de metodologias que propiciam o melhor entendimento de um problema (MINGERS e ROSENHEAD, 2004). Esses métodos permitem avaliação em conjunto de várias perspectivas de alternativas, de relativa facilidade de compreensão, operar interativamente entre os interessados, identificar melhorias em aspecto quantitativo ou qualitativo, sem a exigência de uma solução exata.

No caso do problema tratado, o método auxiliou o entendimento do problema tirando proveito dos resultados das várias perspectivas dos corretores que foram entrevistados ao longo da pesquisa.

Conforme mencionado anteriormente, na literatura (DE ALMEIDA, 2013) a construção de um modelo de decisão através de um framework é composta de três fases especificadas em 12 etapas, sendo as fases: preliminar, modelagem de preferências e escolha do método e finalização, ilustradas na Figura 2.

Figura 2: Modelo de decisão



Fonte: De Almeida, 2013, p.165

- a) Fase preliminar: Constituída por cinco etapas e estruturada com elementos básicos de um problema de decisão, onde métodos de estruturação de problema (PSM) podem ser relevantes nesse procedimento, dentre eles, pode-se citar o SODA utilizado nesta pesquisa por permitir uma análise holística;
- b) Modelagem preliminar e Escolha do método: Estrutura de elementos de grande influência na escolha do método de apoio a decisão que, segundo De Almeida (2013), inclui vários métodos e diferentes classificações. Dentre estes, optou-se por utilizar Mapas;
- c) Finalização: Consiste em desenvolver as etapas para resolução do problema e implementação da ação recomendada, destacando o refinamento (modificações) das etapas anteriores, caso necessário, que neste trabalho ficou no *framework*.

No caso da problematização da situação das corregedorias regionais na Polícia Federal, o PSM apresenta-se como uma base teórica que possui métodos possíveis de aplicação justamente para esta avaliação em conjunto de percepção do real objetivo e identificação de melhorias pelos corregedores.

Os Problem Structuring Methods (PSMs) são conhecidos na literatura como “Pesquisa Operacional Soft” (ACKERMANN, 2012). Esta modalidade surgiu para complementar as limitações e restrições dos métodos quantitativos de Pesquisa Operacional convencional,

também conhecida como Pesquisa Operacional Hard. Ainda na literatura (DE ALMEIDA, 2013), é possível entender que a abordagem soft da pesquisa operacional tradicional, também chamada de PO Soft, é um conjunto de métodos que busca esclarecer, pelo aprendizado e uniformização das informações, um problema entre as partes envolvidas.

De fato, a problemática de ausência de objetivos concretos na gestão da informação nas corregedorias, a falta de diretrizes no uso de sistemas disponíveis, a lacuna deixada pela perda de informações geradas inviabiliza a utilização apenas de um método puramente matemático, necessitando de avaliação holística de toda a situação.

Desta forma, os PSMs não são fundamentados em métodos quantitativos ou apenas de forma matemática porque um dos principais objetivos é compreender o que se deseja (objetivos) e perceber o que é importante para o decisor envolvido no processo de tomada de decisão, o que encontra base para o tratamento da problemática deste trabalho.

Em outros termos, tratar a presente problemática da gestão de informação na base metodológica do PSM abriu espaço para reflexões críticas ao invés de soluções rigorosamente matemáticas, ampliando a compreensão do problema e desenvolvendo métodos que direcionam ao aprendizado da situação.

De Almeida (2013) aponta que o problema de decisão multicritério consiste em situações onde se tem ao menos duas alternativas de ação para escolher e, essas ações e escolhas vêm para atender múltiplos objetivos. Conforme o autor citado, o problema de decisão multicritério consiste numa situação em que há pelo menos duas alternativas de ação para se escolher, muitas vezes conflitantes entre si, com os objetivos associados às consequências da escolha.

Na problematização deste trabalho, os corregedores não possuem, de forma clara, os objetivos que devem ser alcançados, quais procedimentos devem ser priorizados durante sua análise das informações e quais seriam as melhores alternativas entre os sistemas disponíveis para tratamento das informações.

Em outras palavras, existe um cenário de incerteza entre os corregedores no gerenciamento das corregedorias e na gestão das informações neste setor.

Nesse sentido, a literatura tem um destaque para a situação de incerteza, que pode ser tratada com fundamento na Teoria da Decisão (Decision Theory) ou Análise de Decisão (Decision Analysis), que se aplica bem a situações em que há incerteza no processo decisório (DE ALMEIDA, 2013)

Conforme Smith (2019) os Métodos de Estruturação de Problemas (PSMs) são abordagens qualitativas para progredir com problemas mal estruturados (ROSENHEAD & MINGERS, 2001).

Neste contexto, o SODA (Strategic Options Development and Analysis) é uma das abordagens para auxiliar na identificação de problemas, utilizando, entre outros fatores, a ferramenta do mapeamento cognitivo para modelagem que auxilie e registre as percepções dos indivíduos sobre uma situação problemática.

Conforme De Almeida et al. (2012), abordagem SODA (Strategic Options Development and Analysis), SSM (Soft Systems Methodology), SCA (Strategic Choice Approach) e VFT (Value Focused Thinking) tornaram-se bastante conhecidos. O SODA é definido por Rosenhead (1996) como um método utilizado para identificar um problema geral usando mapas cognitivos na modelagem das perspectivas individuais de um problema.

A abordagem SODA auxilia na retratação de interesses e percepções dos participantes com duas principais formas de trabalhar o mapa cognitivo. A primeira, explorando o objetivo do problema e, em seguida, trabalhando com as alternativas para atingi-lo (chamado *laddering down*). A segunda maneira inicia-se com alternativas detalhadas e gradualmente subindo até os objetivos do mapa explorando cada um dos seus conceitos em torno das opções potenciais (*laddering up*).

Deste modo, o SODA permite representar um problema utilizando um mapa cognitivo que expresse os valores e atitudes dos envolvidos, possibilitando discussão das interpretações e percepções, aprendendo sobre o problema.

O Mapeamento Cognitivo é uma técnica que vem sendo desenvolvida ao longo de um período de tempo, e através de sua aplicação tem demonstrado seu uso para Pesquisadores Operacionais que trabalham em uma variedade de tarefas diferentes (ACKERMANN et al., 1990; EDEN C., 1992) e envolvem tarefas tais como: fornecer ajuda na estruturação de dados confusos ou complexos para a resolução de problemas, auxiliar o processo de entrevista aumentando a compreensão e a geração de agendas e gerenciando grandes quantidades de dados qualitativos de documentos. Embora o Mapeamento Cognitivo seja frequentemente realizado com indivíduos em uma base de um para um, ele pode ser usado com grupos para apoiá-los na resolução de problemas.

Ainda na mesma literatura referida, a ferramenta do Mapeamento Cognitivo permite estruturar problemas, fornecendo pistas valiosas a respeito das percepções do decisor sobre o problema, dando indicação sobre onde pode estar o(s) "núcleo(s)" da questão. A técnica tem sido vista, portanto, como um auxílio ao processo de entrevista. Através da captura as cadeias

de argumentos e ligando-as, insights sobre a natureza das questões são adquiridas. Além disso, a técnica pode ajudar a definir uma agenda para o entrevistador.

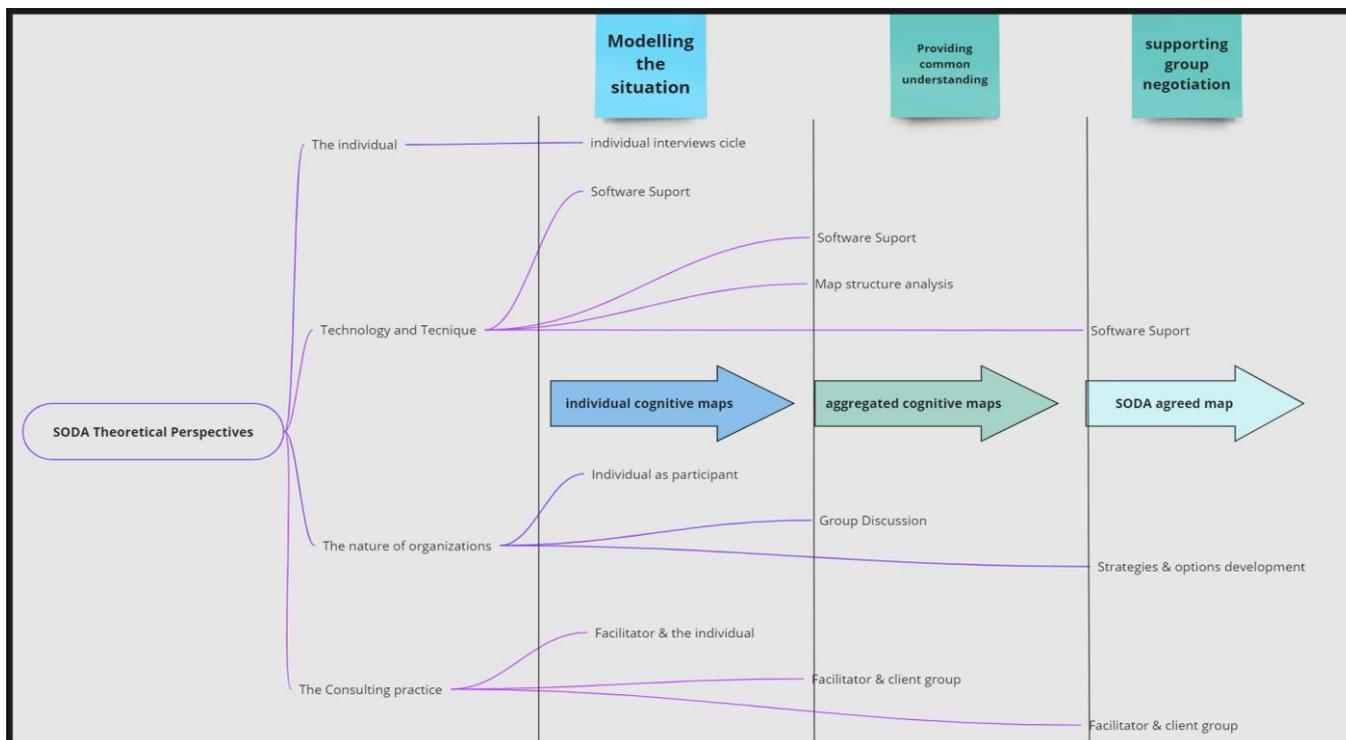
2.2 Strategic Options Development And Analysis – SODA

Para a estruturação do problema de gestão nas corregedorias foi aplicado a abordagem do

SODA, no contexto dos Métodos de Estruturação de Problemas, Problem Structuring Methods - PSM, objetivando auxiliar a proposição de sistemática para as corregedorias por se tratar de uma situação de complexidades e incertezas dos corregedores que não podem ser modeladas a partir de algoritmos formais da Pesquisa Operacional hard.

Foram elaborados mapas como a ferramenta visual com a abordagem do SODA, no contexto dos Métodos de Estruturação de Problemas (MEPs), objetivando auxiliar a tomada de decisão nas representações do pensamento sobre a problemática.

Figura 3: Modelo para avaliação de aplicações SODA.



Fonte: O Autor (2023).

*Adaptado de Eden e Ackermann (2001).

O método é utilizado na tomada de decisão em grupo, em situações caracterizadas pela incerteza e complexidade não trivial que não são passíveis da modelagem algorítmica formal, como são as decisões nas corregedorias da Polícia Federal na gestão da informação.

Na literatura encontramos base nos estudos de Ackermann e Eden (2020) esclarecendo que esta abordagem permite que situações complexas sejam exploradas mesmo antes da tomada de decisão e contam com um mapeamento cognitivo baseado na doutrina de George Kelly dos construtos pessoais conforme explicam os autores citados. Esta concepção dos mapas e o seu conteúdo oferece uma interface onde é possível aprender sobre a problemática e auxiliar a tomada de decisões.

O SODA é aplicado com a construção e validação de mapas cognitivos individuais para cada ator (stakeholder), incorporando os diversos pontos de vista dos envolvidos no processo de decisão em uma organização, o que é aplicado na estruturação de problemas das corregedorias objeto deste trabalho.

Com base neste método foram feitas entrevistas com os corregedores com o objetivo de coletar o máximo de informação possível e, com este resultado, identificar os chamados construtos (pontos de vista e suas relações opostas), auxiliando evitar ambiguidades no conhecimento da ideia principal.

Sinteticamente, o método é realizado com as respostas das entrevistas dos atores, no caso deste trabalho, dos corregedores, sobre o problema.

No mapa estão presentes as setas identificando os construtos de maior importância e os considerados menos importantes, onde a direção da seta aponta a relação de um construto a outro, em geral, possuindo o sinal negativo “-” mostrando que a frase de um construto está relacionada ao sentido oposto do outro construto.

Os construtos ligados um a um, relacionados por afinidade que dão origem a construção de um mapa, podem ter os chamados clusters (que são aglomerados de construtos afins) facilitando a interpretação do mapa (GEORGIU, 2009).

Por fim, os conceitos mais comuns da abordagem SODA (GEORGIU, 2011) apontam que os construtos possuem as seguintes categorias: Caudas (Tails), Cabeças (Heads), Opções Estratégicas (Strategic Options), Implosões (Implosions), Explosões (Explosions), e Dominantes (Dominants), e também podem existir como Ciclos (Loops).

As Caudas são os construtos que não têm outros construtos conduzidos a elas e são conhecidas como causa primária ou elemento desencadeador. As Cabeças não têm construtos saindo delas e tem o sentido de refletirem os resultados ou consequências e, no mapa pronto, em geral indicam do que se trata o assunto de forma visual com relativa facilidade. As Opções

Estratégicas são os construtos diretamente ligados aos constructos Cabeça e refletem as opções disponíveis por meio do qual um resultado (Cabeça) pode se materializar. As Implosões são construtos com número elevado de construtos que se conduzem diretamente a eles, isto é, onde estão presentes convergência. As Explosões, por sua vez, são construtos onde existe número elevado de setas saindo de outros construtos. Os Dominantes são construtos com número relativamente alto de construtos que vão até eles e que saem deles de forma simultânea, indicando uma centralidade cognitiva de um problema na percepção de um ator. Os Ciclos, por fim, são séries de construtos que se relacionam entre si, de um modo que o construto que iniciou o ciclo também o encerra e identificam áreas de dinâmicas degenerativas ou regenerativas descontroladas, apontando para o colapso final da situação apreciada.

2.3 Síntese do capítulo

Neste capítulo foi possível compreender que a abordagem SODA atua como uma forma de aprendizado para capturar informações individuais ou organizacionais e as ideias apresentadas ampliam a compreensão e fornecem um padrão comum de ações emergentes onde pode-se chegar a uma visão do problema

3 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS CORREGEDORIAS

Neste capítulo é apresentada a visão geral das atribuições das corregedorias, setor onde a problemática e tratada neste trabalho, bem como são descritos os principais problemas verificados com base nas entrevistas com os corregedores e oriundos de encontros (workshops) de polícia judiciária promovidos pela Corregedoria Geral com todas as corregedorias estaduais.

Figura 4: Workshops da Corregedoria (2021, 2022 e 2023).



Fonte: IntranetPF.

3.1 As atribuições das corregedorias

A Polícia Federal é um dos órgãos da segurança pública da União com a tarefa delineada no artigo 144, I da CRFB/88, objetivando a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio.

É instituída por lei como órgão permanente, organizada e mantida pela União, estruturada em carreira e destinada a apurar infrações penais contra a ordem política e social (ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União ou de suas entidades autárquicas e

empresas públicas), assim como outras infrações cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme, segundo se dispuser em lei.

Além disso, tem como objetivo também previsto na Constituição da República, prevenir e reprimir o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o contrabando e o descaminho, sem prejuízo da ação fazendária e de outros órgãos públicos nas respectivas áreas de competência; exercer as funções de polícia marítima, aérea e de fronteiras; exercer, com exclusividade, as funções de polícia judiciária da União, além de outras atividades previstas em lei.

Internamente, tem sua estrutura composta por unidades centrais e unidades descentralizadas, de acordo com o Regimento Interno (Portaria nº155/2018 MJSP), sendo um dos setores as Corregedorias. No âmbito da unidade central existe a Corregedoria-Geral (COGER) e, no âmbito dos estados, as Corregedorias Regionais, cabendo, de forma geral, orientar a interpretação e o cumprimento da legislação pertinente às atividades de polícia judiciária e disciplinar.

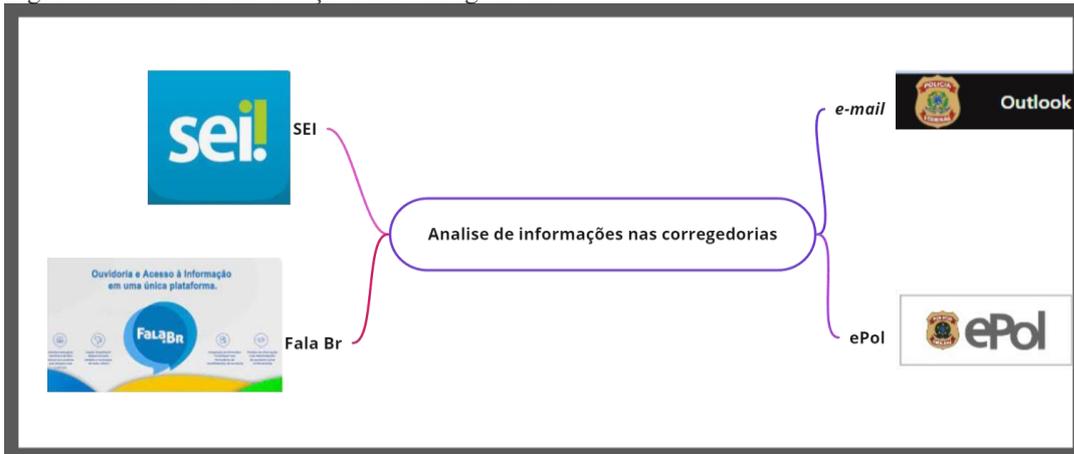
É nas corregedorias que são analisadas as informações relacionadas às temáticas de polícia judiciária, chegando denúncias, pedidos de apuração de crimes, determinação de cumprimento de ordens judiciais, entre outros.

3.2 O problema de multiplicidade de sistemas

A utilização de mais de um sistema de informação para análise de denúncias que chegam nas corregedorias é um problema que se apresenta. Na rotina do corregedor, aportam informações para serem analisadas em mais de um sistema. No caso do Sistema Eletrônico de Informação (SEI), tramitam diariamente milhares de informações que recebem número próprio e são analisadas nas corregedorias.

Da mesma forma, chegam muitas informações por meio do e-mail, onde cada usuário cria um fluxo próprio, muitas vezes sendo respondido no próprio sistema do e-mail. O sistema Falabr é uma plataforma onde muitos locais cabem à corregedoria responder. O ePol é o sistema oficial de polícia judiciária na Polícia Federal. Na figura 5 há uma visualização dos sistemas mencionados.

Figura 5: Análise de informações nas corregedorias.



Fonte: O Autor (2023).

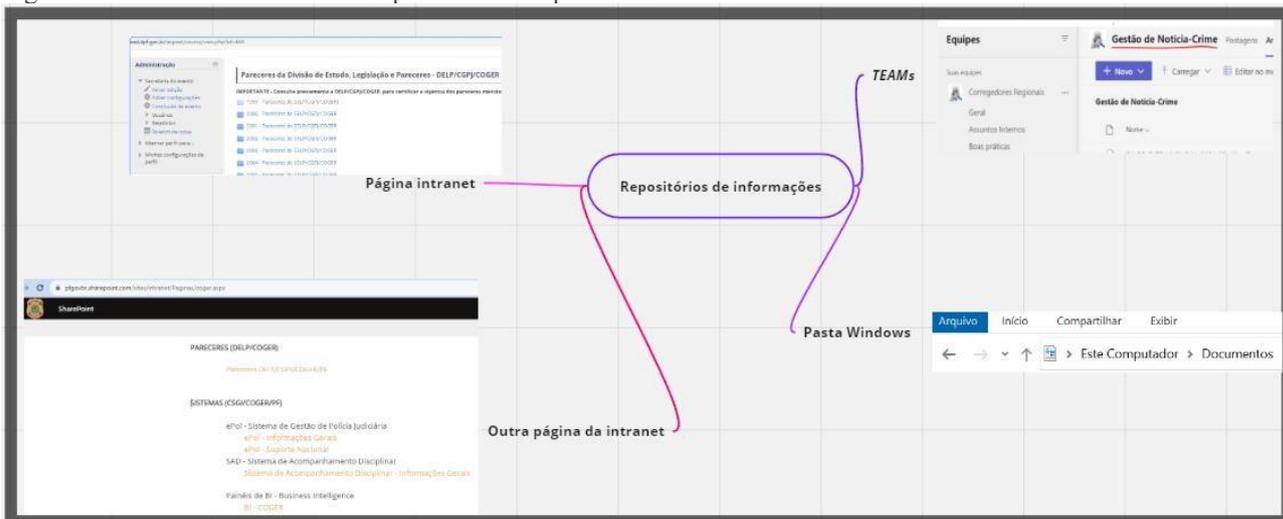
Para o presente trabalho, foram utilizados dados do Epol, sistema oficial para tramitar informações de polícia judiciária.

A utilização de vários sistemas acaba gerando um problema consistente na ausência de conhecimento de tudo o que é recebido na Polícia Federal e analisado pelas corregedorias. Os corregedores reportam que por vezes analisam informações que já foram analisadas e respondidas em outros sistemas. Também reportam que se perde conteúdo de informações relevantes para dados estatísticos do esforço de cada corregedoria na análise da multiplicidade de informações.

3.3 O problema da ausência de repositório

A primeira etapa de tratamento das informações na corregedoria da Polícia Federal, utilizando-se o sistema ePol, é por meio da análise do Registro De Fato (RDF).

Figura 6: Tentativas de solucionar o problema de repositório.



Fonte: O Autor (2023).

Em razão da ausência de um repositório de informações, surgem iniciativas individuais para solucionar o problema, que tem início na própria entrada da informação, que será objeto de uma proposta ao final deste trabalho.

Na imagem figura 6 são apresentadas algumas dessas iniciativas. Uma delas, acima à esquerda, foi uma tentativa de criar uma plataforma onde são inseridos documentos de Word dos posicionamentos da COGER. A tentativa não foi à frente porque era restrita aos corregedores e não havia usabilidade.

O RDF é gerado por inserção no sistema ePol de toda e qualquer informação de polícia judiciária vinda para a organização por meio de documentos físicos, eletrônicos ou verbais que devem ser iniciadas no RDF, surgindo um primeiro problema de decisão em torno deste fluxo, a ausência de um repositório de fácil usabilidade.

A multiplicidade de registros que é analisada pelo decisor (Corregedor Regional) nas Corregedorias dos estados da federação, sem que seja a possibilidade conhecida de manutenção de uma memória dessas decisões é reportada pelos corregedores. Isto porque, diariamente, aportam nas diversas unidades da Polícia Federal no Brasil grande volume de documentos para análise e tratamento de problemas complexos considerados individualmente por cada decisor Corregedor Regional. Não possuir uma forma de repositório alimentado pelos sistemas acaba gerando a possibilidade de soluções sem uniformidade para uma mesma situação posta.

Outro problema ocasionado pelo grande volume de informações diz respeito aos recursos humanos alocados a depender do fluxo pensado por cada corregedor. O resultado da análise de cada RDF pode gerar no sistema ePol instauração de Inquéritos Policiais, Verificações Preliminares ou atendimentos de demandas do Poder Judiciário por meio de

Registro Especial, cada um com um fluxo próprio. Partindo da premissa que os recursos humanos e logísticos da organização são finitos, o resultado da análise deste decisor pode, desta forma, impactar no aumento do número de expedientes nas unidades e no uso limitado desses recursos da organização. Além disto, cada Registro de fato analisado e valorado individualmente por cada decisor Corregedor Regional deve guardar pertinência com os objetivos e valores da Polícia Federal como um todo.

O Corregedor exerce um papel importante em nome da organização Polícia Federal ao estabelecer suas preferências, prioridades e valores sobre as consequências envolvidas em um problema de decisão em cada Registro de Fato (RDF).

Sob o ponto de vista organizacional, os objetivos buscados por cada corregedor no processo de análise desses RDFs devem ser consistentes com aqueles de toda a organização, o que pode encontrar apoio na Pesquisa Operacional para submeter o problema de estruturação da gestão da informação de Polícia Judiciária na organização.

3.4 O problema nos fluxos de informações nas corregedorias

O fluxo de informação nas corregedorias é outro aspecto importante da problemática. Isto porque a ausência de uniformidade nos fluxos de informação faz com que cada corregedoria construa seu próprio fluxo.

A diferença de fluxos e etapas diferentes em cada corregedoria resulta no impacto dos recursos humanos disponíveis, isto porque, a depender das etapas escolhidas, utiliza-se maior ou menor número de pessoas para darem andamento.

Existem corregedorias que trabalham com cerca de 2 pessoas em todo o fluxo e corregedorias que utilizam mais de 10 pessoas nas etapas de análise. Não se pode afastar o dado que algumas corregedorias, por exemplo, nos estados maiores, acabam tendo um maior número de informações para serem analisadas e acabam necessitando de mais pessoas para dar andamento.

Contudo, mesmo nessas grandes unidades, onde tramitam maior número de informações, o corregedor acaba tendo que fazer escolhas de priorização do que acha importante e alocar os recursos necessários para atingir estes objetivos.

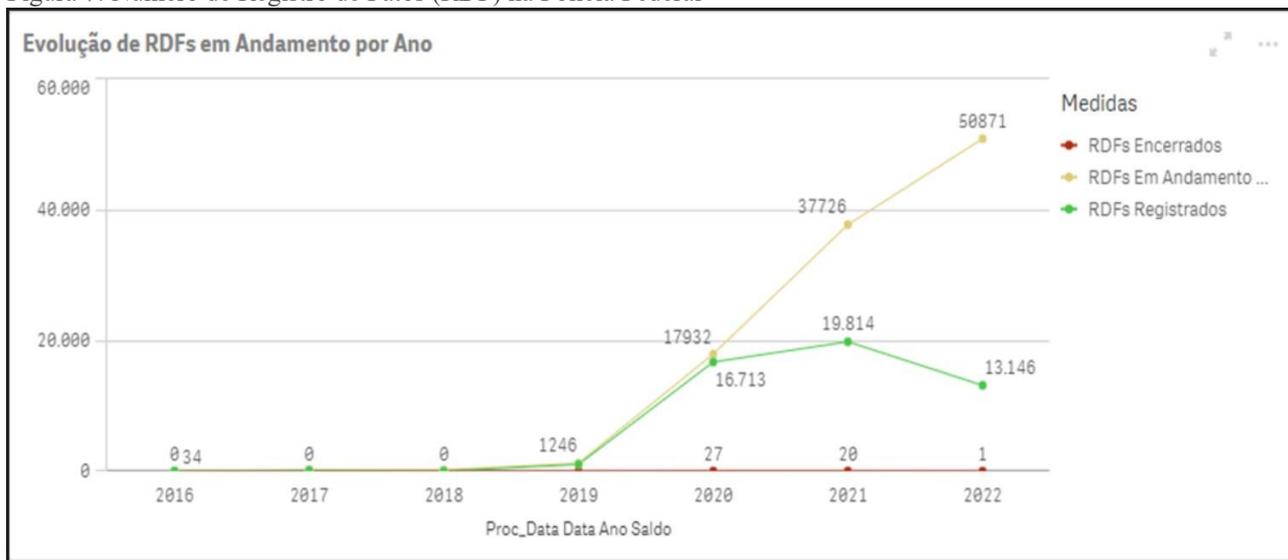
Como bem registram Hillier, F. S & Lieberman, G. J. (2006, p. 3) “Isso não implica que o estudo de cada problema deve considerar explicitamente todos os aspectos da organização; ao contrário, os objetivos buscados devem ser consistentes com aqueles de toda a organização.”.

A entrada de cada informação recebe o nome de RDF (Registro de Fato) no sistema ePol, mas existe um fluxo que tramita também por outras plataformas, gerando um problema a ser analisado e que não aparece contabilizado nos dados inicialmente coletados.

Neste sentido, um primeiro problema apresenta-se, desde já: Os dados apresentados são amostras específicas de uma plataforma que devem ser, ao tempo adequado, confrontados com os que tramitam na plataforma SEI. Em resumo, ainda não existe uniformidade de registro das notícias que ingressam, embora seja possível identificar um grande número, analisando os dados do ePol.

No caso do sistema ePol, o início destes fluxos surge como Registro de Fatos (RDF) e, na Figura 7 está a ordem de crescimento destes registros.

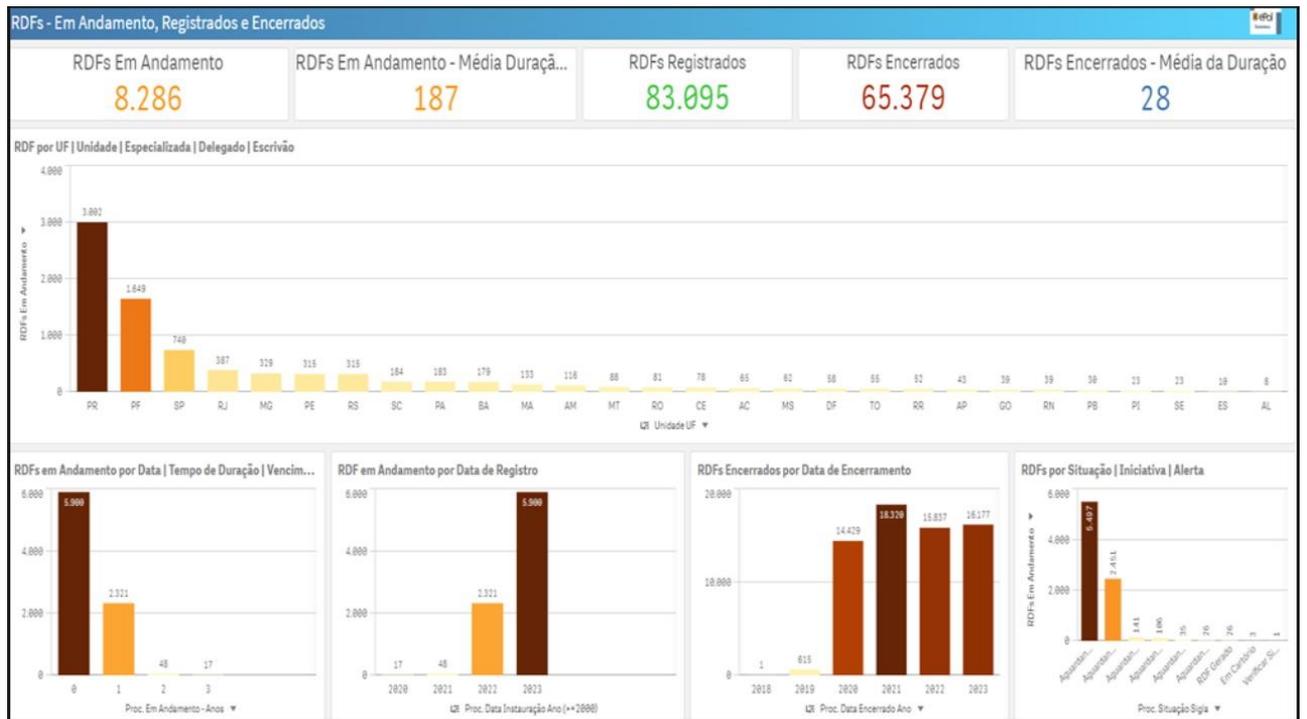
Figura 7: Número de Registro de Fatos (RDF) na Polícia Federal



Fonte: bi.pf.gov.br.

A figura 7 revela quantidade de expedientes que tramitam apenas no ePol, sem contar as de outros sistemas que chegam denúncias. Uma explicação importante é necessária: com a implantação do ePol em 2018, o acervo de expedientes físicos da Polícia Federal, vale dizer inquéritos policiais, precisou ser digitalizado e inserido no ePol. Antes dessa data os expedientes de denúncias tramitavam em outros sistemas, razão pela qual houve crescente número de registros neste sistema, em torno de 50 mil registros.

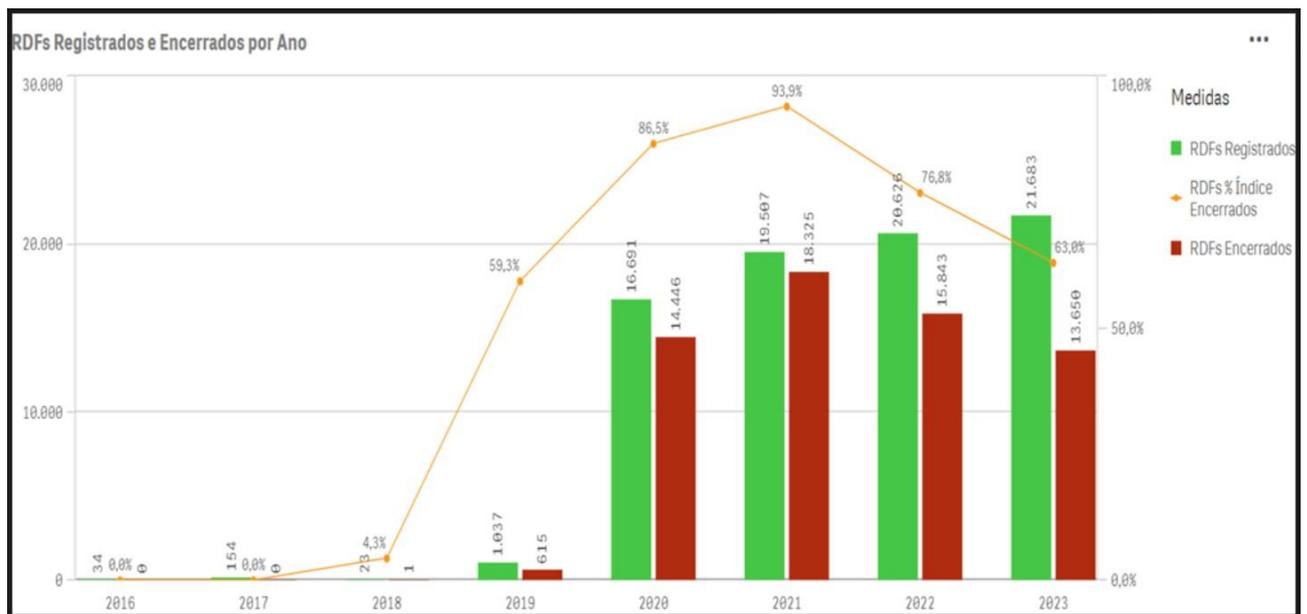
Figura 8: Painel de Registro de Fatos (RDF) na Polícia Federal.



Fonte: bi.pf.gov.br.

Na figura 8 verifica-se que atualmente tramitam cerca de 8 mil registros para serem analisados pelas corregedorias, com maior número de registros atualmente (28/09/2023) no Paraná (3002 registros) e o menor em Alagoas (com 8 registros em andamento). A desproporção dos números implica na mudança de fluxos em cada corregedoria.

Figura 9: Registro de Fatos (RDF) na Polícia Federal por ano.



Fonte: bi.pf.gov.br.

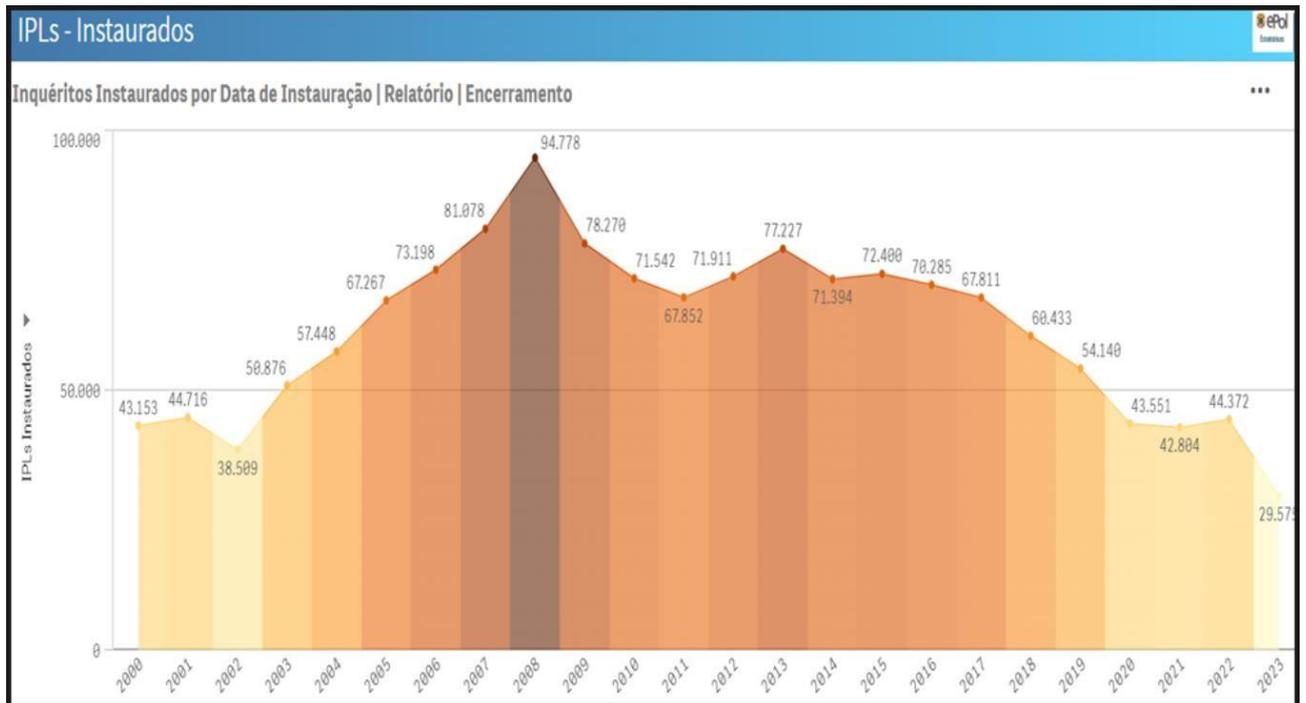
Na figura 9, é possível identificar o número de RDFs registrados, em andamento e encerrados na Polícia Federal. A implantação do ePol na Polícia Federal iniciou-se de forma mais efetiva em 2019, o que explica o aumento dos gráficos após este período.

Por exemplo, ao final do ano de 2021, foram registradas cerca de 20 mil notícias (RDF), ou seja, notícias de crimes encaminhadas à Polícia Federal para serem analisadas. Deste número total, a grande maioria tornou-se algum procedimento, sendo apenas uma minoria (cerca de 20 em 2021) encerrada (encaminhamento a outro órgão ou arquivamento). Os dados do gráfico da figura 6 indicam que em 2021 foram instaurados, pelo menos, cerca de 20 mil IPLs.

No gráfico da figura 10 o número de inquéritos instaurados foi praticamente o dobro. Esta aparente inconsistência é explicada porque o ePol vem passando por migração de outros sistemas e, assim, muitos dos IPLs não iniciaram como RDFs, mas diretamente como IPLs “retombados”, ou seja, que já eram IPLs físicos e tornaram-se virtuais com a inserção no sistema. Outra explicação complementar pode ser dada pelo fato de que além dos RDFs, temos as NC (Notícia Crime) e NCV (Notícias Crimes em Verificação) que muitas das vezes são finalizadas.

O conhecimento das informações de finalização poderá acarretar melhoria da gestão de informação uma vez que, chegando na Polícia Federal um RDF, o mais automaticamente possível (ainda que em consulta ao repositório de entendimentos), o RDF será concluído e sem a necessidade de um tempo maior de análise, pois já se possui um entendimento prévio, conforme, por exemplo, no gráfico da figura 10.

Figura 10: Número de IPLs instaurados na Polícia Federal.



Fonte: bi.pf.gov.br.

A problemática nos fluxos impacta no tempo encaminhamento às unidades das informações. A demora de remessa da informação pelas corregedorias pode acarretar perda de utilidade a depender do tipo de denúncia a ser investigada.

Além disso, a depender do fluxo que o corregedor providencie na sua unidade, a qualidade na análise pode não ser um foco e acabar gerando maior demanda para as delegacias. Achar um fluxo adequado que atenda às diversas situações e necessidades dos corregedores é um dos desafios deste trabalho.

Para caracterizar decisor(es) e atores, identificar objetivos, estabelecer critérios e espaço de ações e problemática, além de identificar fatores não controlados, foram coletadas informações gerais das corregedorias para verificar todos os aspectos que podem direta ou indiretamente influenciar na solução do problema e na gestão de informação nas corregedorias da Polícia Federal.

O primeiro levantamento realizado foi referente ao número de ocorrências criminais registradas no sistema Epol, tratadas como Registro de Fato (RDF). E o que estas informações têm a ver com a problemática em análise, referente à gestão da informação de polícia judiciária na Polícia Federal?

A resposta a esta pergunta está no fato de que muitas das notícias (Registros de Fatos - RDFs) que chegam em cada estado da federação são, muitas das vezes, repetidas ou

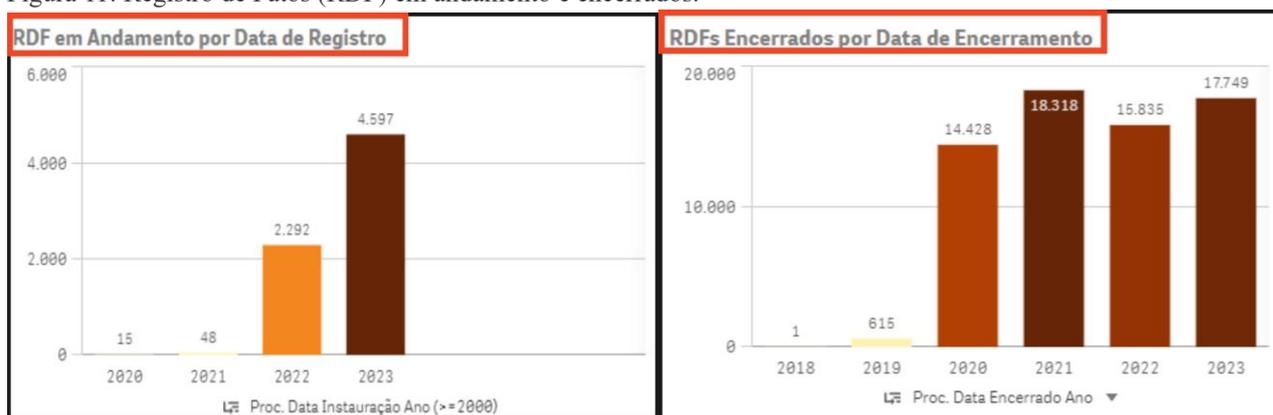
semelhantes. Assim, seria necessária uma gestão da informação que contemplasse um repositório que todos os estados pudessem consultar e, ao final, dar o mesmo destino/entendimento para RDFs que contemplasse o mesmo caso trazido para análise, evitando-se entendimentos conflitantes. Em outros termos, no cenário atual, por exemplo, um RDF levado ao estado da Paraíba (hipoteticamente) e, outro semelhante levado ao estado de São Paulo, poderiam ter entendimentos diversos por ausência de um repertório do entendimento sobre aquele caso.

Esta problemática enseja outros questionamentos adicionais: qual seria o local adequado para inserir um repertório de informações da Polícia Judiciária? Quais os tipos de temas interessam de maneira uniforme a todos os estados da federação? Quem teria acesso a tais informações? Quais os valores que os gestores da Polícia Federal entendem importantes para estarem presentes na gestão de tais informações?

São indagações que ensejam avaliação do decisor e, neste sentido, a estruturação de problemas é uma metodologia adequada em razão de ser uma forma mais fácil para se encarar um problema, na qual o decisor se concentra nas alternativas óbvias disponíveis e escolhe uma entre elas, indicando o que de fato é importante ao decisor.

Nas figuras 11 é possível verificar que desde 2020 houve um incremento de Registros de Fatos em andamento e encerrados.

Figura 11: Registro de Fatos (RDF) em andamento e encerrados.

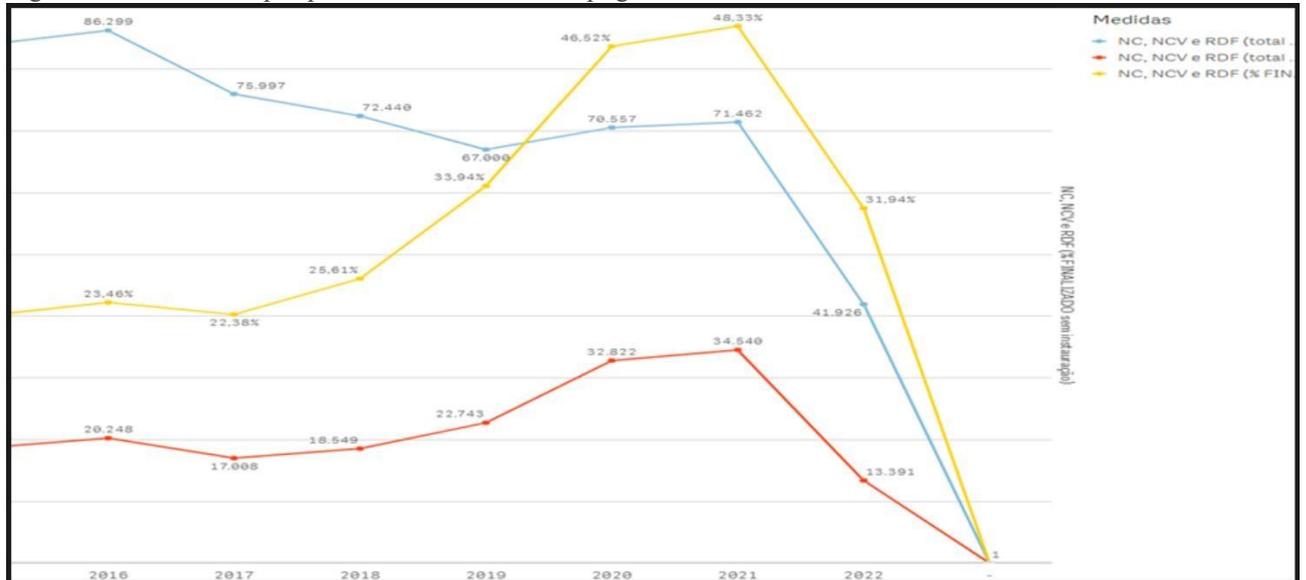


Fonte: bi.pf.gov.br.

No gráfico da figura 11 é possível verificar que, por exemplo, no ano de 2021, cerca de 48% dos expedientes analisados em RDF, NC ou NCV não se tornaram IPLs. Isso aponta um indicativo que parece significativo para diminuição do acervo de investigações policiais, acarretando uma provável melhoria na qualidade dos procedimentos investigativos porque libera os policiais para se debruçarem no que realmente seria o crime a ser investigado, os

poupando de esforço investigativo, o que na análise preliminar já se verifica que não é atribuição da Polícia Federal ou algum caso que evidentemente não é crime.

Figura 12: Tratamentos pré-procedimentais. Fonte: bi.pf.gov.br.

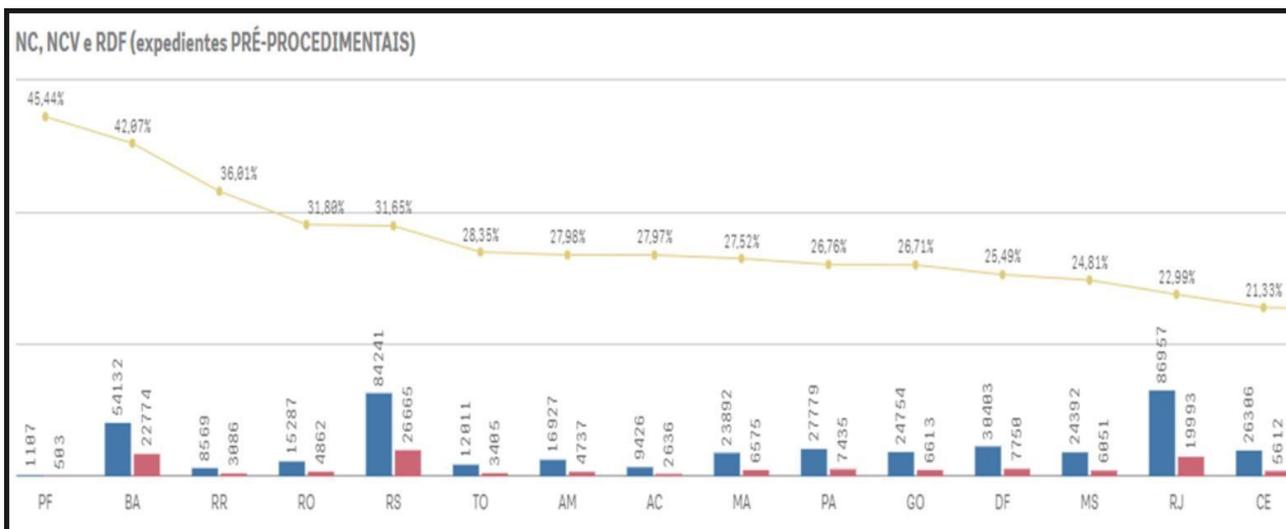


Fonte: bi.pf.gov.br.

Um outro dado importante pode ser observado no gráfico da figura 12, em que algumas unidades, a exemplo do estado do PI, cerca de 12% apenas das notícias RDFs/NC/NCV não se tornaram IPLs. Em outros termos, cerca de 80% do que chegou naquela unidade virou algum tipo de investigação policial. Indaga-se: é possível que aquela unidade policial conhecendo alguns entendimentos sedimentados, possam aumentar esse índice, ou realmente foram necessárias as instaurações?

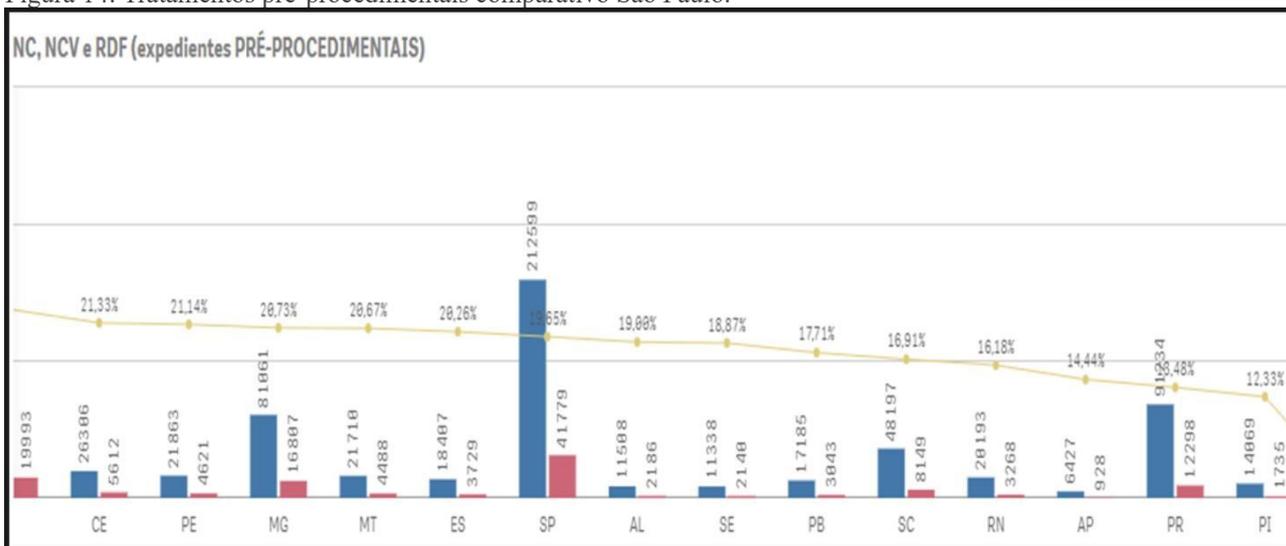
Observa-se que outras unidades, no entanto, possuem um índice de mais de 42% de não instauração do que é levado aquela unidade policial. Indaga-se: qual a metodologia utilizada naquela unidade da BA que pode ser levada a outras unidades para melhorar a qualidade de filtragem do que necessariamente é da atribuição da Polícia Federal?

Figura 13: Tratamentos pré-procedimentais por estados da federação.



Fonte: bi.pf.gov.br.

Figura 14: Tratamentos pré-procedimentais comparativo São Paulo.



Fonte: bi.pf.gov.br.

O painel e os tratamentos pré-procedimentais são ferramentas que podem ser usadas para melhorar a gestão porque apresentam exatamente o que ingressou na Polícia Federal e foi efetivamente tratado ou não neste órgão.

3.5 Pesquisa Operacional na gestão da Informação das Corregedorias da Polícia Federal

O professor Chun Wei Choo (2000) da Universidade de Toronto, Ontário, Canadá reflete: Como as organizações usam a informação? E responde, em livre tradução ao seu artigo,

que esta questão é muito mais difícil do que parece. A informação é um componente intrínseco de quase todas as atividades na organização, tanto que sua função se tornou transparente. No entanto, a questão não é frívola. Sem firmar compreensão de como ela cria, transforma e usa a informação, uma organização carece de uma visão coerente para gerenciar e integrar seus processos de informação, recursos de informação e tecnologias de informação.

A importância da memória nas informações e do fluxo permanente pode ainda ser vista em trabalho de Yogesh Malhotra (2000) que trabalha como a visão do processamento de informação considerando a memória organizacional do passado como um preditor confiável do ambiente de negócios em mudança dinâmica e descontínua, para melhoria de práticas rotineiras e melhores práticas para orientar ações futuras.

Na situação-problema deste trabalho, não havia clareza como cada corregedoria criava, transformava e usava a informação, razão da necessidade de visão coordenada para gerenciar e integrar os processos de informação, recursos de informação e tecnologias de informação pelos corregedores (DA SILVA, F.M; MORAIS, D.C, 2022). Em outros termos, verificou-se que alguns estados trabalham utilizando mais de um sistema, como por exemplo o SEI para tramitar uma denúncia e o ePol para tramitar muitas vezes a mesma informação. Outros estados não possuem um modelo para guardar as informações de tratamento das informações, gerando incerteza e muitas das vezes contradição na solução de um mesmo problema. Observou-se ainda que os fluxos de informação impactam nos recursos humanos de cada unidade da corregedoria nos estados a depender das opções de cada corregedor.

Estas questões trazem para o cenário de discussão o conceito e valores que envolvem a informação em uma organização e, nesta linha, a situação-problema acima encontra suporte para ser analisada na pesquisa operacional (PO).

Estes autores entendem que uma característica adicional da Pesquisa Operacional é a de tentar encontrar uma melhor solução (no caso deste trabalho, uma solução de compromisso em um Pesquisa Operacional SOFT) para o problema considerado.

Em outros termos, a relação entre a atividade da organização Polícia Federal no processo de gestão de informação de polícia judiciária e a Pesquisa Operacional (PO) se dá porque é aplicada a problemas envolvendo como conduzir e coordenar as atividades na organização, no caso desta pesquisa, nas Corregedorias Regionais.

3.6 Síntese do capítulo

Como foi possível verificar neste capítulo, os problemas de multiplicidade de sistemas, ausência de repositório e nos fluxos de informações nas corregedorias são apenas alguns identificados no presente trabalho.

Estes problemas demandam uma padronização na gestão da informação que contemple um repositório em que todos os estados possam consultar e, ao final, dar o mesmo destino/entendimento para RDFs que contemplem o mesmo caso trazido para análise, evitando-se entendimentos conflitantes, além de fluxo que sirva para todas as corregedorias.

Em que pese o ambiente de multiplicidade de expedientes ser um dos aspectos do problema, o conhecimento destes números na pesquisa ampliou o conhecimento da quantidade de situações que estão delimitadas e surgindo e, por outro lado, alternativas de soluções, como será visto no capítulo seguinte onde foram estruturados os problemas.

4 ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO NAS CORREGEDORIAS REGIONAIS

O aumento das ocorrências criminais encaminhadas à Polícia Federal nos últimos anos, conforme números apontados no capítulo anterior, é atualmente tratado em plataformas de processamento desses registros para melhorar a análise e manter o controle desses registros.

Por um lado, as plataformas são uma excelente ferramenta para visualizar de forma rápida o volume de informações e mesmo processamento destas, sendo uma inovação positiva para a Polícia Federal. Por outro lado, é necessário enfrentar os problemas decorrentes da multiplicidade de sistemas, ausência de repositório e fácil acesso, além do estabelecimento de fluxo uniformes nas informações processadas nas corregedorias.

A estruturação do problema deste trabalho foi tratada com base na abordagem Strategic Options Development and Analysis (SODA), por ser um modelo apropriado para estrutura problema de decisão sobre a gestão das informações de polícia judiciária, por serem decisões complexas, isto porque, “uma das preocupações naturais envolve a construção de modelo de decisão e a escolha de métodos que embasam tais decisões” (DE ALMEIDA, 2002, p. 3).

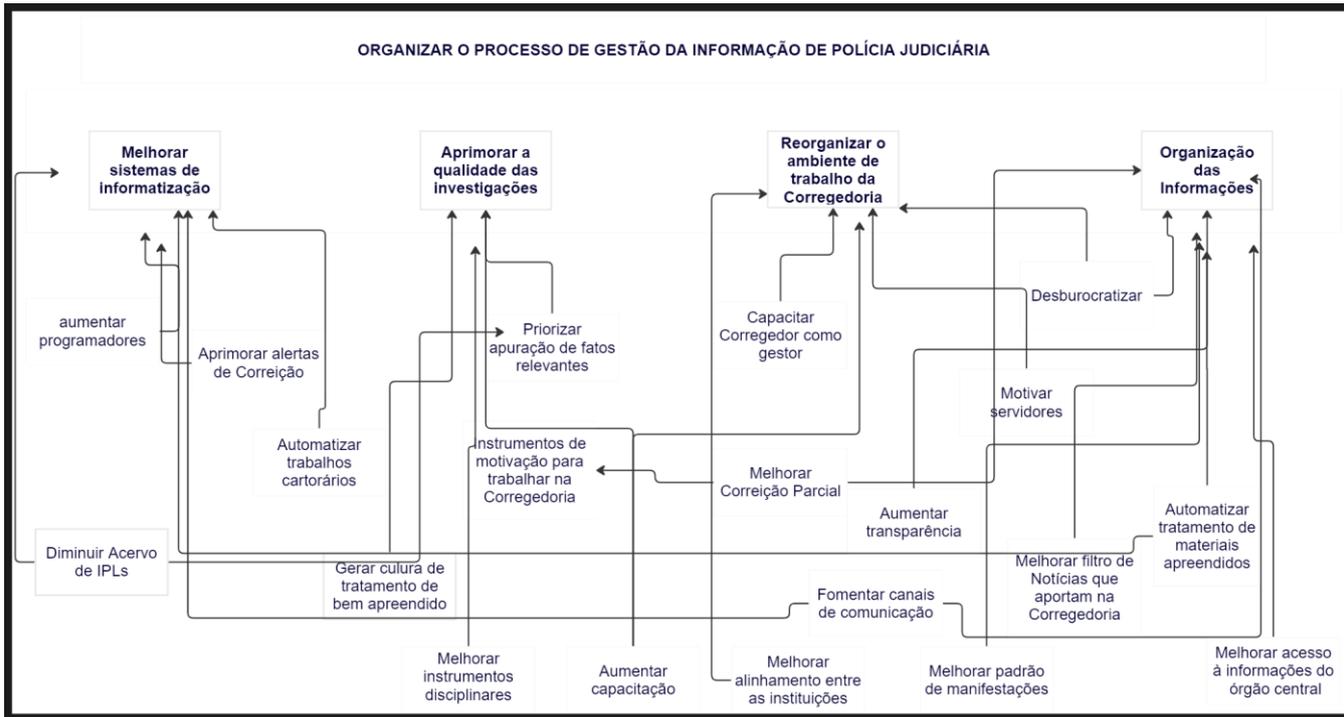
Esta estruturação apresentou diagnóstico da situação, estruturando o problema com todas as oportunidades de melhoria para ser feita uma proposição do processo de gestão da informação.

Neste trabalho, houve um levantamento geral da problemática na gestão da informação por meio de entrevistas em formulários em um primeiro momento e entrevistas com representantes de cada região do estado no segundo momento. Neste capítulo é inserida a estruturação do problema por meio do Strategic Options Development and Analysis (SODA) e apresentado o resultado das 27 Entrevistas e Mapas Cognitivos coletadas, para aumentar o conhecimento dos elementos que caracterizam o problema de forma preliminar nas cinco etapas mencionadas.

4.1 Entrevistas com as corregedorias

O levantamento situacional das corregedorias compreendeu o período de 2021 a 2022 e faz parte da correta identificação de todos os aspectos envolvidos para a adequada estruturação do problema, ainda no contexto do maior conhecimento possível do espaço em observação nas corregedorias.

Figura 15: Fluxos do processo de gestão de informação.

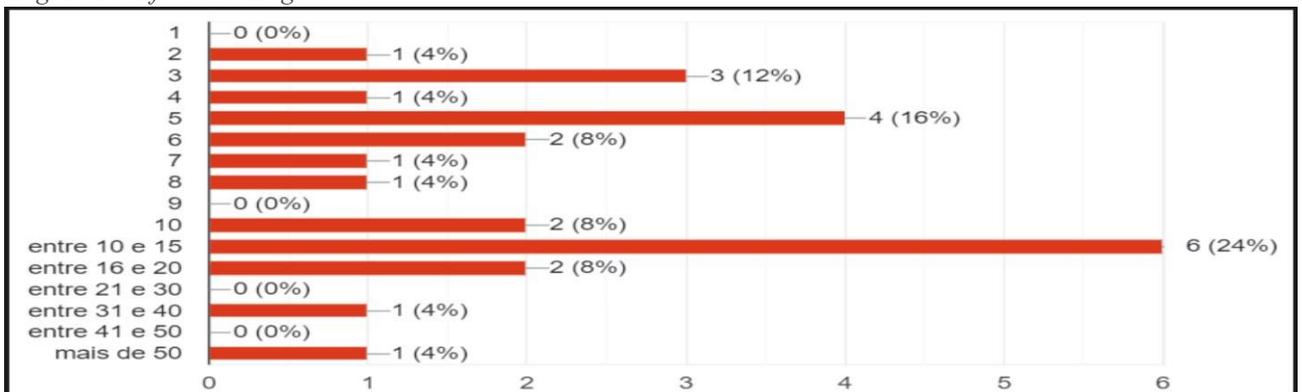


Fonte: O Autor (2023).

A figura 15 foi elaborada com as respostas iniciais dos corregedores e submetida à análise pela abordagem SODA, onde verificou-se a confirmação de alguns dos pontos inicialmente destacados pelos corregedores.

Como etapa para compreensão da problemática, vieram as seguintes informações abaixo, alertando que “É difícil obter uma resposta ‘correta’ a partir de um problema ‘incorreto’” (HILLIER & LIEBERMAN, 2010, p. 8) e, deste modo, antes de realizar a transformação de tais informações, em um problema estruturado, foi feito o referido levantamento das corregedorias.

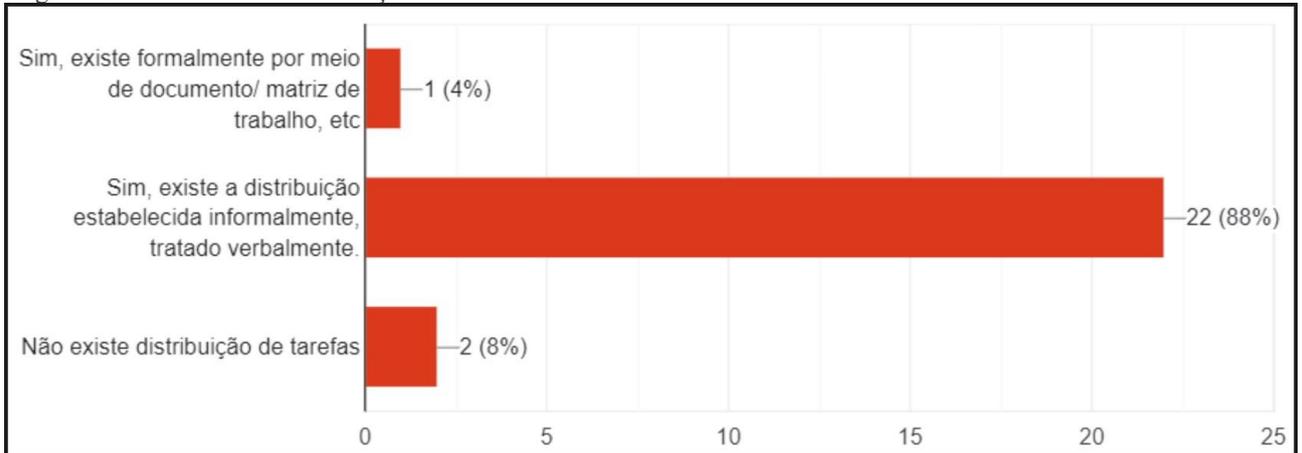
Figura 16: Efetivo Corregedoria.



Fonte: O Autor (2023).

O levantamento do efetivo faz parte da compreensão do problema e foi verificado na figura 16 que a maioria das corregedorias possuem mais de 10 servidores lotados na repartição para a divisão de tarefas, ao passo que outras encontram menor número.

Figura 17: Existência na Distribuição de Tarefas.



Fonte: O Autor (2023).

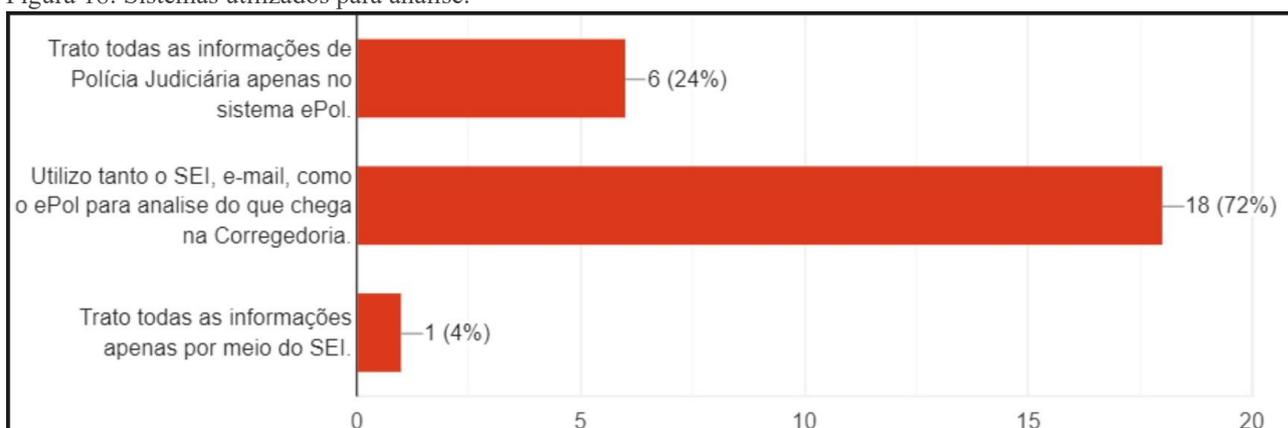
Foi verificado na imagem da figura 17 que na maioria das corregedorias existe distribuição de tarefas definidas para cada servidor/colaborador que auxilia o Corregedor no recebimento, análise e remessa dos documentos que chegam à unidade.

Existem unidades, por exemplo, que a divisão da tarefa de receber documentos fica exclusivamente com um servidor para também analisar os expedientes e, com a minuta sendo feita por outro servidor, sendo que quem remete para a unidade interna da PF seria um terceiro funcionário específico, contendo um fluxo de ao menos 03 pessoas.

Estes dados podem variar de unidade a unidade a depender de vários fatores, sobretudo, o número de expediente que circulam nas corregedorias, destacando que a maioria possui distribuição e tarefas informais, o que está no contexto da problemática da gestão de informação.

A informalidade pode acarretar problemas de gestão relacionados ao tempo de resposta dos expedientes, vincular as atividades de forma pessoal e não pela instituição, além de outras questões envolvidas.

Figura 18: Sistemas utilizados para análise.

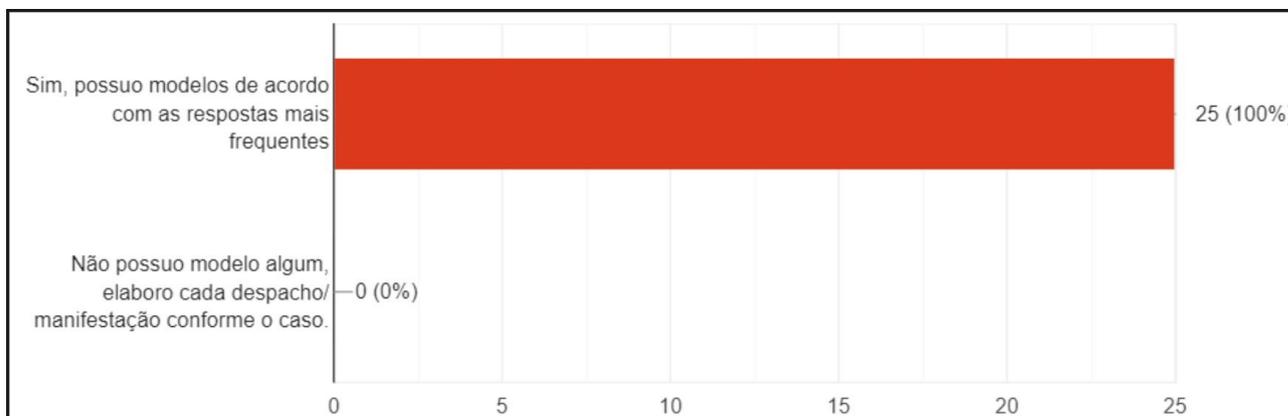


Fonte: O Autor (2023).

Nos dados da figura 18, estão compiladas as respostas dos corregedores em relação ao tratamento nos sistemas disponíveis para análise dos expedientes de Polícia Judiciária (Registro de fato, Notícias Crimes, denúncias, ocorrências de forma geral, etc.) que chegam na corregedoria.

Verifica-se a utilização de mais de um sistema para tratamento das informações.

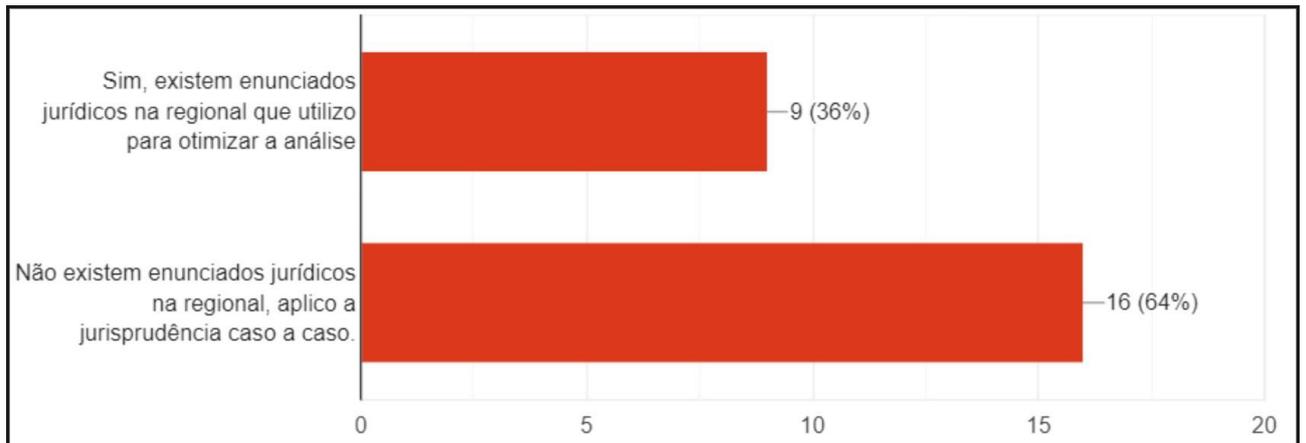
Figura 19: Modelos prontos nas corregedorias.



Fonte: O Autor (2023).

A verificação da existência de modelos de despachos/manifestações padrão criados para agilizar a análise e remessa dos documentos remetidos à corregedoria do seu estado indicou que praticamente todos os corregedores possuíam tais modelos.

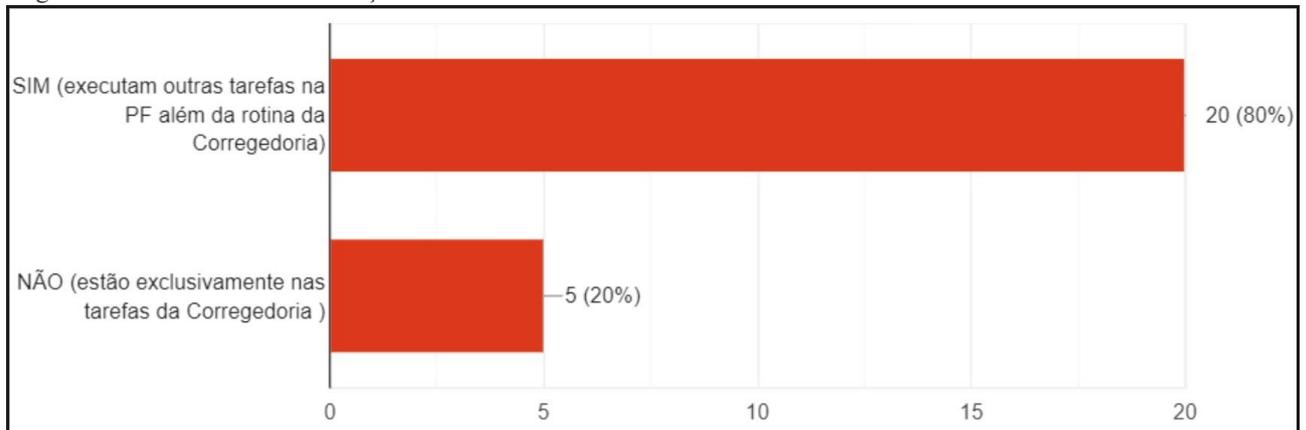
Figura 20: Existência de enunciados e pareceres na unidade.



Fonte: O Autor (2023).

Apesar da existência de modelos, verificou-se que nem todos os corregedores possuíam enunciados/pareceres (de polícia judiciária) criados na sua a unidade para serem aplicados na análise e remessa dos documentos que chegam à corregedoria do seu estado.

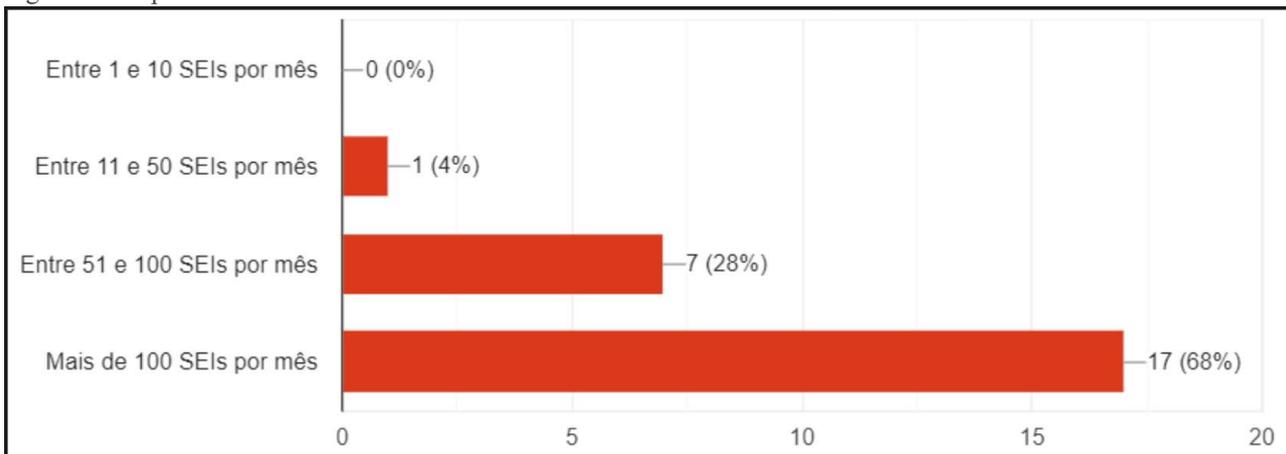
Figura 21: Exclusividade de atuação na atividade correccional.



Fonte: O Autor (2023).

Também ficou apresentado que os servidores/colaboradores que auxiliam na análise do Corregedor executam outras tarefas em sua unidade e não ficam exclusivamente na análise, minutas e remessa dos documentos que chegam à Corregedoria.

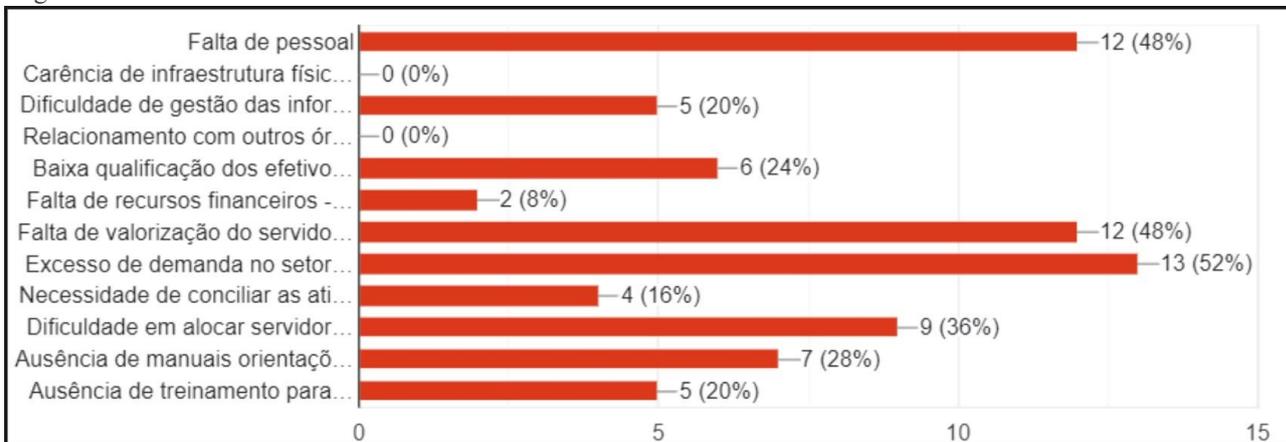
Figura 22: Expedientes tratados no sistema SEI mensalmente.



Fonte: O Autor (2023).

Ficou apontada pelos corregedores a utilização de mais de um sistema para processarem as informações, com destaque ao sistema do SEI. Neste sistema SEI, os corregedores apontaram, conforme figura 22, que o número aproximado de processos da plataforma SEI que a corregedoria recebe no prazo de 30 dias do mês, na sua maioria, é maior do que 100 expedientes mensais.

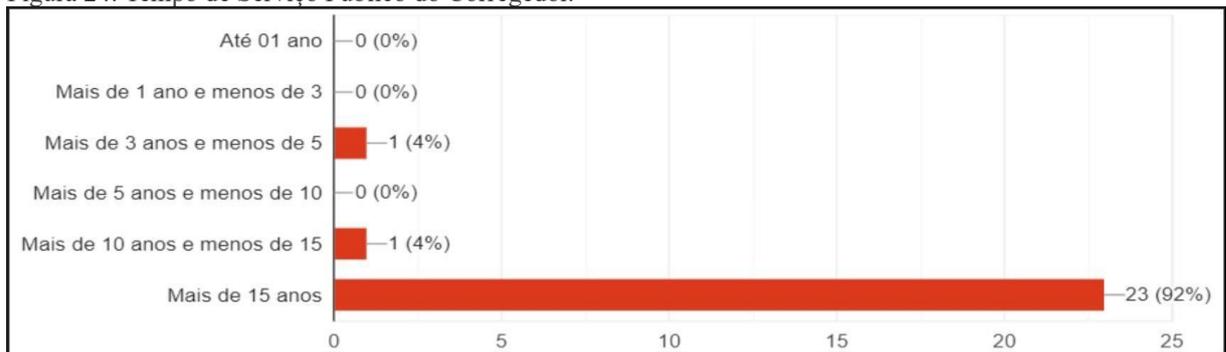
Figura 23: Dificuldades enfrentadas.



Fonte: O Autor (2023).

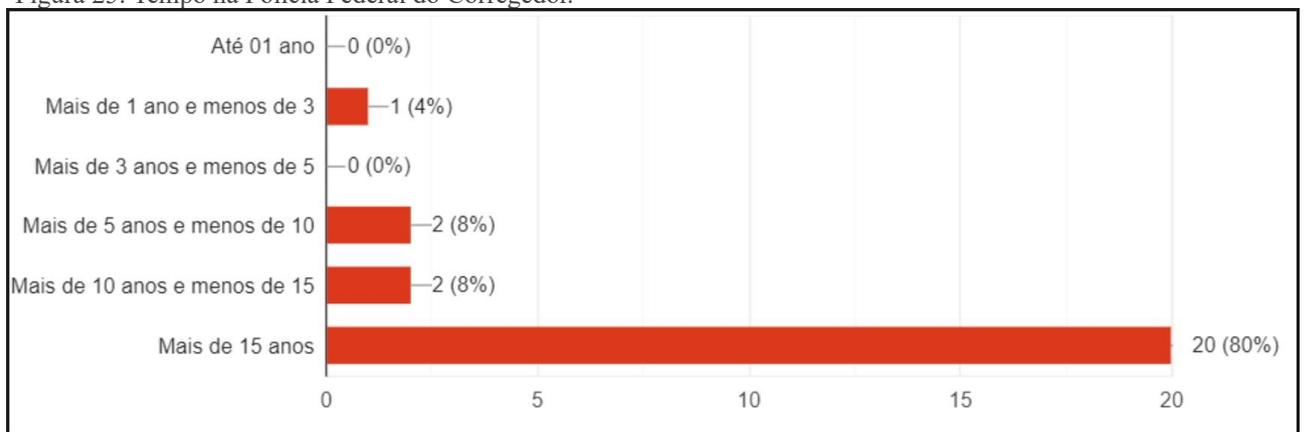
Os corregedores apontaram 03 principais dificuldades/limitações enfrentadas pelas corregedorias na gestão da informação, com o primeiro lugar para o excesso de demandas no setor, seguindo-se da falta de pessoal e de falta de valorização do servidor que atua em corregedorias.

Figura 24: Tempo de Serviço Público do Corregedor.



Fonte: O Autor (2023).

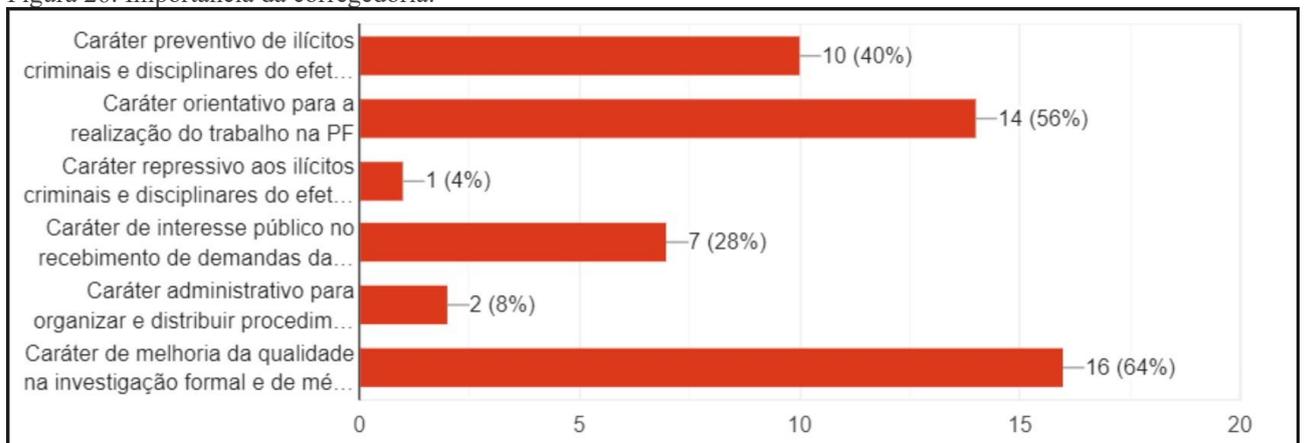
Figura 25: Tempo na Polícia Federal do Corregedor.



Fonte: O Autor (2023).

Foi constatado que a maioria dos corregedores possuíam experiência profissional de mais de 15 anos, tanto no serviço público, como especificamente nas corregedorias.

Figura 26: Importância da corregedoria.

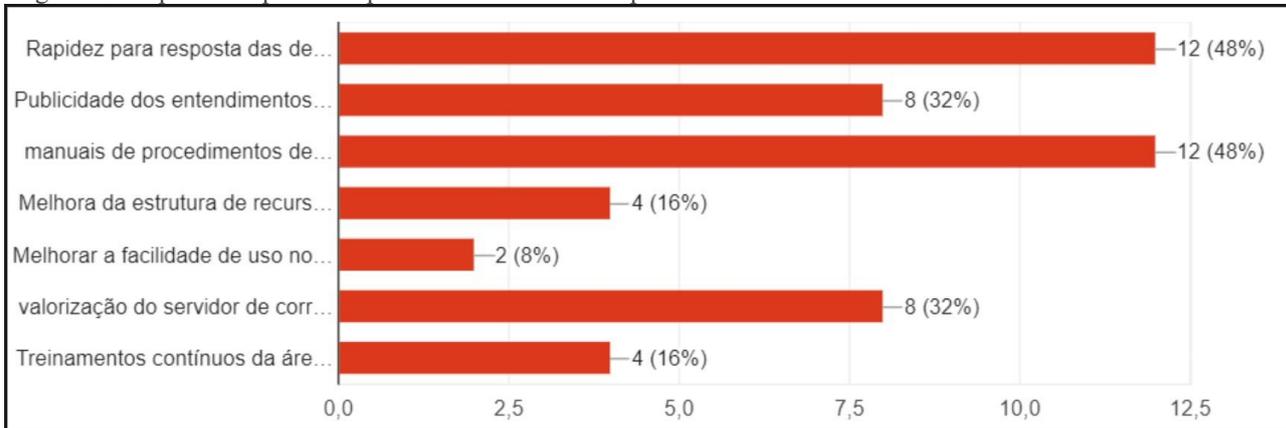


Fonte: O Autor (2023).

No diagnóstico situacional com todas as corregedorias foi ainda avaliada a importância do trabalho na percepção dos corregedores e destacou-se a relevância da área para o caráter

orientativo bem como para a melhora na qualidade e controle das investigações que tramitam na Polícia Federal.

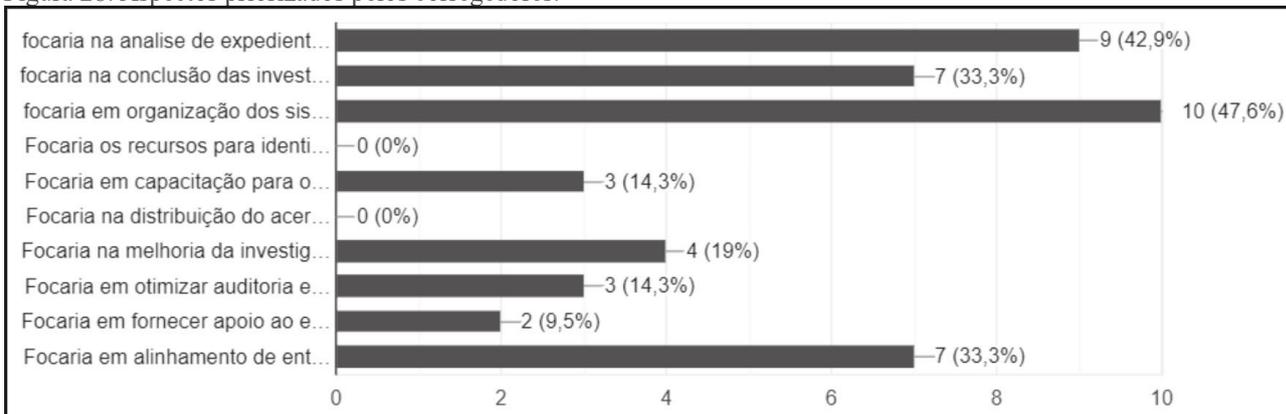
Figura 27: Aspectos importantes para o tratamento dos expedientes.



Fonte: O Autor (2023).

Neste contexto, os Corregedores apontaram dois (02) aspectos importantes para tratamento dos expedientes nas corregedorias regionais, onde ficou em relevo a necessidade de uniformidade de ações que poderiam ser por manuais de procedimentos, bem como a necessidade de priorizarem com essa uniformidade a rapidez nas respostas dos expedientes.

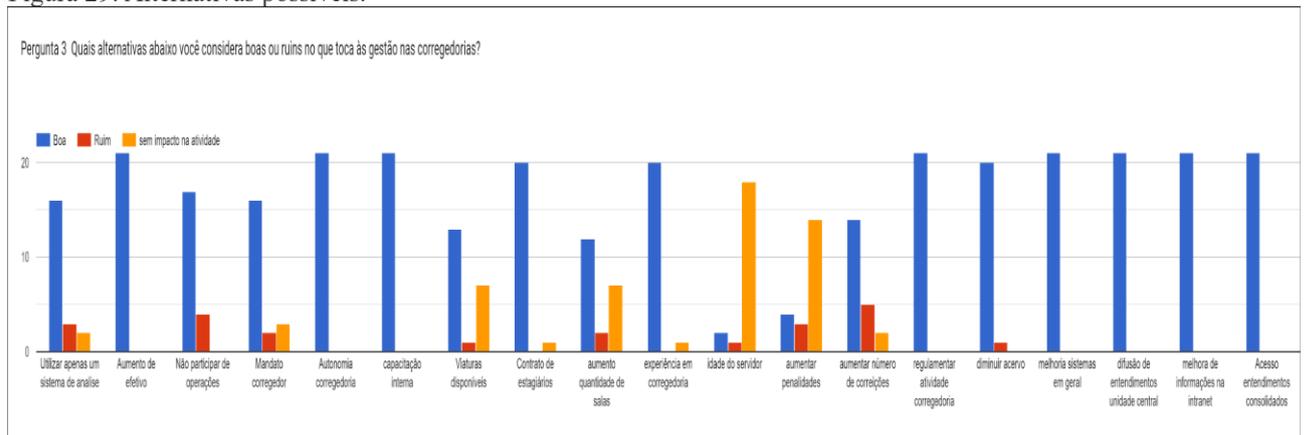
Figura 28: Aspectos priorizados pelos corregedores.



Fonte: O Autor (2023).

A pesquisa apontou que caso o Corregedor não tivesse limitação alguma de recursos, 03 objetivos principais seriam direcionados aos esforços, recebendo maioria dos votos o foco em organização dos sistemas de informações, análise de expedientes e alinhamentos entre as instituições da justiça e Ministério Público.

Figura 29: Alternativas possíveis.



Fonte: O Autor (2023).

Os corregedores ainda apresentaram suas opiniões quanto a possíveis alternativas que consideram boas ou ruins no que toca às gestões da informação nas corregedorias.

4.2 Mapas Cognitivos Regionais

Após o levantamento de vários aspectos do ambiente das corregedorias, local onde são realizadas a presente pesquisa, foi possível prosseguir com a estruturação do problema, identificando todos os aspectos que o decisor, corregedor regional, acaba levando em consideração para a gestão das informações.

Foram produzidas 27 entrevistas com cada um dos 27 Corregedores, coletando especificamente cinco (5) entrevistas com o representante de cada região do país para construção do Mapa Cognitivo da região. A escolha destas cinco entrevistas foi com base em quem repassou maior número de informações do que foi perguntado durante as pesquisas e levando-se em conta ainda o tempo disponível para conclusão deste trabalho.

As entrevistas foram realizadas em 02 etapas. A primeira compreendendo coletar dados do ambiente trabalhado pelo Corregedor, coletando números quantitativos, analisando opiniões e verificando oportunidades relatadas. No segundo momento, foi feito um contato com cada corregedor regional para entrevista individual a fim de extrair diferentes visões, conforme ensina a literatura.

A utilização do SODA e com a ferramenta por meio de Mapas Cognitivos compreende três elementos-chave: extrair as diferentes visões e conjuntos de crenças como mapas cognitivos individuais, reunir opinião na forma de um mapa composto que é a agregação dos mapas cognitivos que representam modelos da experiência de cada especialista e usando o mapa

composto em um workshop para explorar a arena política e o possíveis opções políticas, esta última parte ainda não realizadas em razão do enfoque do trabalho.

Tradicionalmente, como explica a literatura de Colin Eden & Fran Ackermann (1992), os Mapas Cognitivos compreendem uma série de elementos interligados: facilitador(es) que utilizam o mapeamento cognitivo como técnica; software de computador (Decision Explorer) como ferramenta de suporte para extrair, armazenar e lidar com a complexidade revelada pelos membros de uma equipe de cliente através de um processo projetado de investigação explorando assuntos estratégicos.

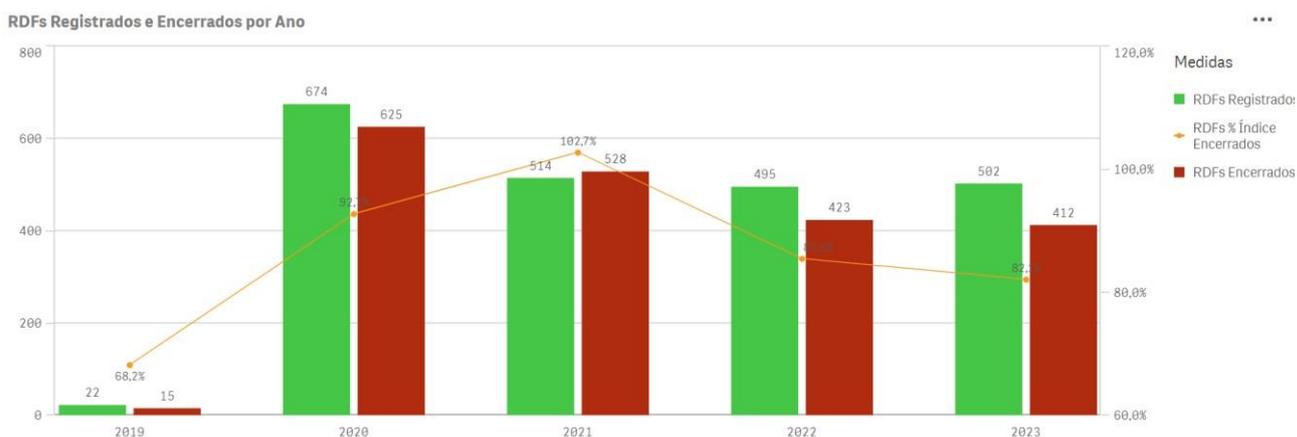
A metodologia reúne esses elementos para atender às necessidades específicas daqueles que contam com o apoio do sistema originado da pesquisa sobre métodos de ajudar o processo de resolução de problemas em equipes, que tem sido cada vez mais utilizado como um suporte organizacional completo de apoio à decisão do grupo Sistema (EDEN E ACKERMANN, 1992; ACKERMANN et al., 1993; ACKERMANN & EDEN, 2001) e para desenvolvimento e implementação de estratégias dentro setores público e privado (EDEN E ACKERMANN, 1998).

Optou-se por esta metodologia na problemática das corregedorias porque o mapeamento auxilia na adequada estruturação do problema em várias visões diferentes entre os corregedores nos estados, acarretando também, multiplicidade de propostas de soluções.

4.2.1 Região CENTRO-OESTE - ANÁLISE DE CASO NO MATO GROSSO DO SUL

Analisando o estado do Mato Grosso do Sul, verifica-se o seguinte cenário de registros de fatos naquela localidade, conforme gráfico da figura 30.

Figura 30: Expediente Mato Grosso do Sul.



Fonte: bi.pf.gov.br

Nesta localidade circulou o volume médio anual de 500 registros, que vem se mantendo estável ao menos desde o ano de 2021.

Conforme reportado, as entrevistas com os Decisores foram realizadas a partir das indagações. O resultado da entrevista com o Corregedor do Mato Grosso do Sul possibilitou a presença de questões relacionadas ao sentido de Organização do processo de gestão da informação de polícia judiciária nas corregedorias.

O corregedor, durante as entrevistas e questionários, reforçou a questão da melhora do sistema de informação, referindo-se às plataformas disponíveis. Foi sinalizado que contratar mais programadores, capacitar servidores e desenhar novos fluxos possíveis para automatizar algumas tarefas melhoraria os sistemas de tramitação de processos e as informações de polícia judiciária

As entrevistas revelaram também uma preocupação do corregedor com a necessidade de melhora da qualidade das investigações formalizadas nos Inquéritos Policiais e mesmo alguns procedimentos disciplinares. O tratamento das informações nas corregedorias poderá impactar direta ou indiretamente na qualidade das investigações que são iniciadas na análise preliminar das unidades.

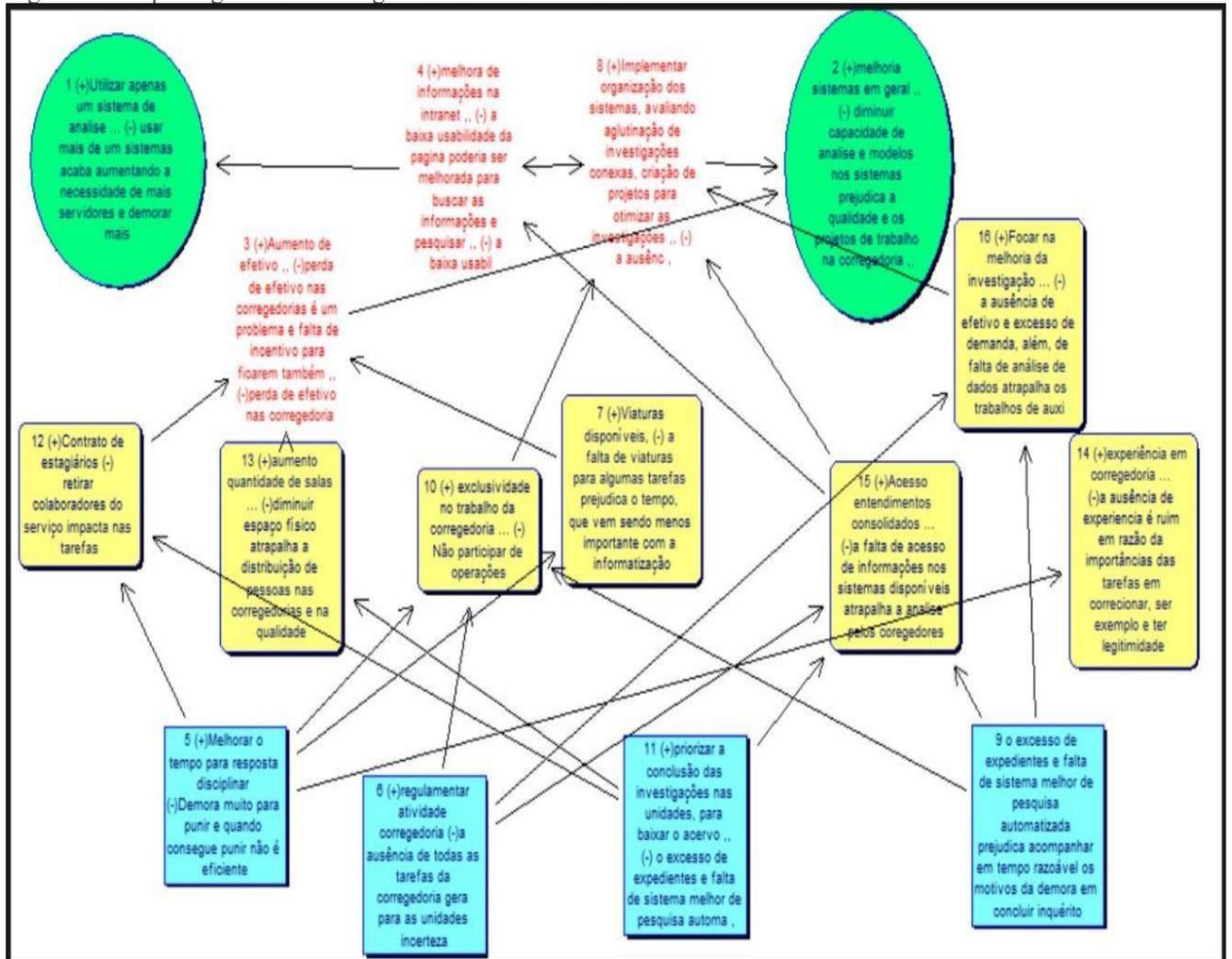
O ambiente de trabalho foi um ponto fundamental observado na entrevista na medida em que foram mencionadas situações de capacitação do corregedor como gestor, habilidade para trabalhar em equipe, elementos de motivação e perfil para trabalhar nas corregedorias que se relacionam com a entrega do produto das informações analisadas.

Algumas respostas trazidas pelo corregedor revelam o objetivo fundamental de organizar as próprias informações. Foi reportado que cada corregedoria organiza as informações de sua área de acordo com cada corregedor que inicia a tarefa, não existindo uma uniformidade e podendo levar ao casuísmo imoderado.

Aplicando a metodologia de construção de Mapas Cognitivos no contexto do SODA, para o estado do Mato Grosso do Sul como representante para o Mapa Cognitivo da região Centro-Oeste teríamos os seguintes constructos existentes em cada mapa.

Na percepção da corregedoria do Mato Grosso do Sul sobre o problema, foi possível definir dois constructos-cabeças, onde usa-se apenas um sistema para informações. Portanto, essas ideias foram consideradas como constructos-cabeças (cor verde tratamento, números 1 e 2) juntamente com necessidade de melhoria de novas soluções para os sistemas em geral, para que não diminuam a capacidade de análise evitando causar prejuízo na qualidade e dos projetos de trabalho na corregedoria.

Figura 31: Mapa Cognitivo do corregedor do Mato Grosso do Sul.



Fonte: O Autor (2023).

Nesta percepção ainda foi possível identificar três constructos estratégicos (cor vermelha, números 3, 4 e 8) porque têm ligação direta com o construto-cabeça e constituem opções, ações, ou fatos que materializarão os resultados expressos pelos construtos-cabeça. Nestes termos seriam o aumento de efetivo, a melhora de informações na intranet e a implementação da organização dos sistemas, avaliando aglutinação de investigações conexas, criação de projetos para melhorar as investigações.

Na cor azul (5, 6, 11 e 9) estão a cauda e na amarela *standards* (12, 13, 10, 7, 15, 16, 14).

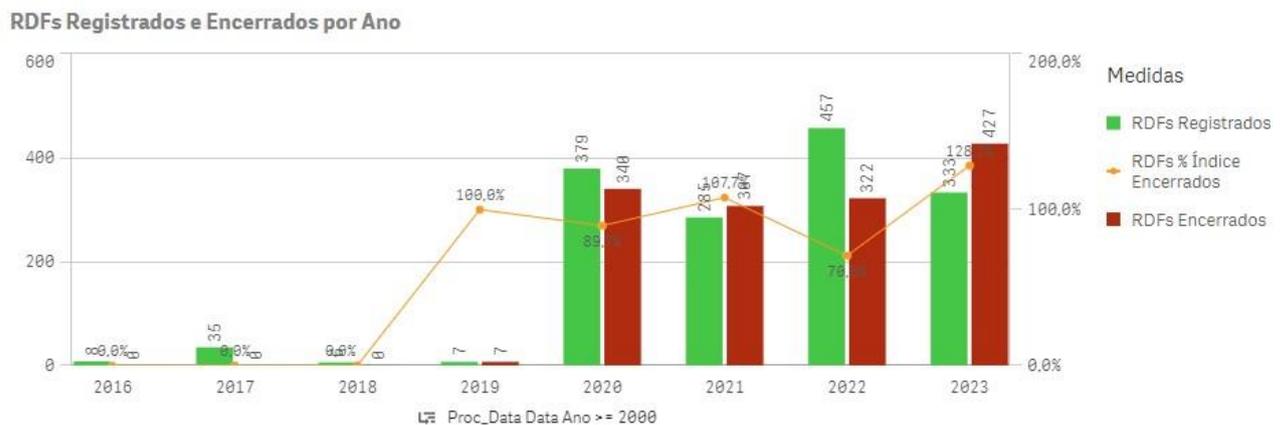
4.2.2 Região NORDESTE - ANÁLISE DE CASO NA PARAÍBA

No caso do estado da Paraíba, um dos problemas relatados pelo corregedor foi o da ausência de capacitação para servidores da corregedoria. Além disso, explicando como

organizava o fluxo de tratamento das informações, reforçou a necessidade de utilização de apenas um sistema para ser usado ao invés de mais de um para processar as análises das informações.

Registrou o problema de falta de um repositório nacional de entendimentos de fácil acesso para pesquisa do decisor (corregedor regional) na análise dos expedientes de informações de polícia judiciária nas corregedorias. Enfatizou, focando na questão de recursos humanos, capacitação, necessidade de que os membros de corregedoria não participem de escala sobreaviso ou de operações em razão da especialidade do trabalho na corregedoria. Explicou como são as etapas desde o recebimento da informação de polícia judiciária na corregedoria até a destinação, compreendendo entre 4 a 5 etapas, de forma geral. Relatou também a importância da capacitação e do reconhecimento destes servidores, e de especializações voltadas para o público de corregedoria. Comentou também da necessidade de resolver o problema de bens apreendidos que ficam na responsabilidade da Polícia Federal e que a corregedoria fiscaliza, o que envolve necessidade de alinhamento com órgãos da justiça e ministério público. Finalizou reforçando ainda a necessidade da unidade central disponibilizar o acesso às informações, com acesso a plataforma de fácil usabilidade.

Figura 32: Expedientes na Paraíba.



As entrevistas e perguntas apontaram que o decisor entende ser importante o aperfeiçoamento do sistema de informação, referindo-se às plataformas disponíveis de repositórios. Foi sinalizado que quanto maior o número de ferramentas disponíveis para buscar modelos de decisões e manifestações, melhor a qualidade do trabalho da corregedoria.

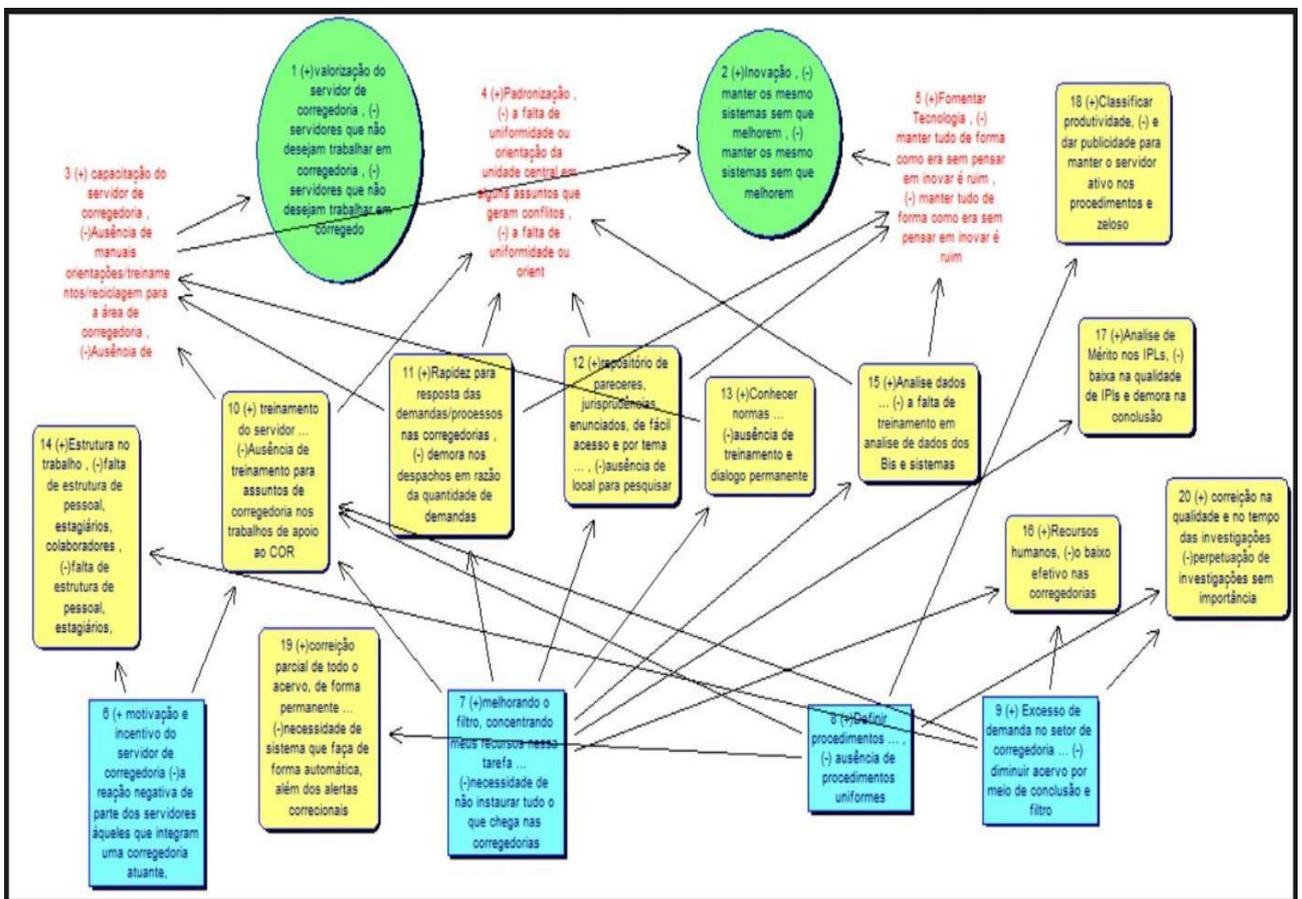
Para o entrevistado decisor, a quantidade de servidores reflete na melhor atividade da corregedoria. Quanto mais servidores estiverem disponíveis, mais procedimentos serão

concluídos com maior celeridade e com mais qualidade, o que facilita o trabalho da corregedoria com um acervo menor para se debruçar na fiscalização e, assim, priorizar a qualidade.

Para o corregedor, a capacitação de servidores da corregedoria necessita ser um objetivo para permitir um trabalho de qualidade nas atribuições do órgão, fiscalizando procedimentos, locais e a própria conduta dos servidores, o que depende de especialização e de conhecimento específicos.

Cabe reforçar a necessidade de a unidade central disponibilizar o acesso a informações, com acesso a plataforma de fácil usabilidade como despachos, pareceres, entendimentos da unidade central que possam trazer maior segurança das decisões pelo corregedor na regional.

Figura 33: Mapa Cognitivo do Corregedor da Paraíba.



Fonte: O Autor (2023).

Aplicando a metodologia de construção de Mapas Cognitivos para o estado da Paraíba como representante para o Mapa Cognitivo da região Nordeste, teríamos os seguintes constructos existentes em cada mapa

Na percepção da corregedoria do Mato Grosso do Sul sobre o problema, foi possível definir dois constructos-cabeças, que usam apenas um sistema para de informações. Nesta parte

os construtos cabeças (cor verde tratamento – 1,2) seriam a valorização do servidor de corregedoria e a Inovação.

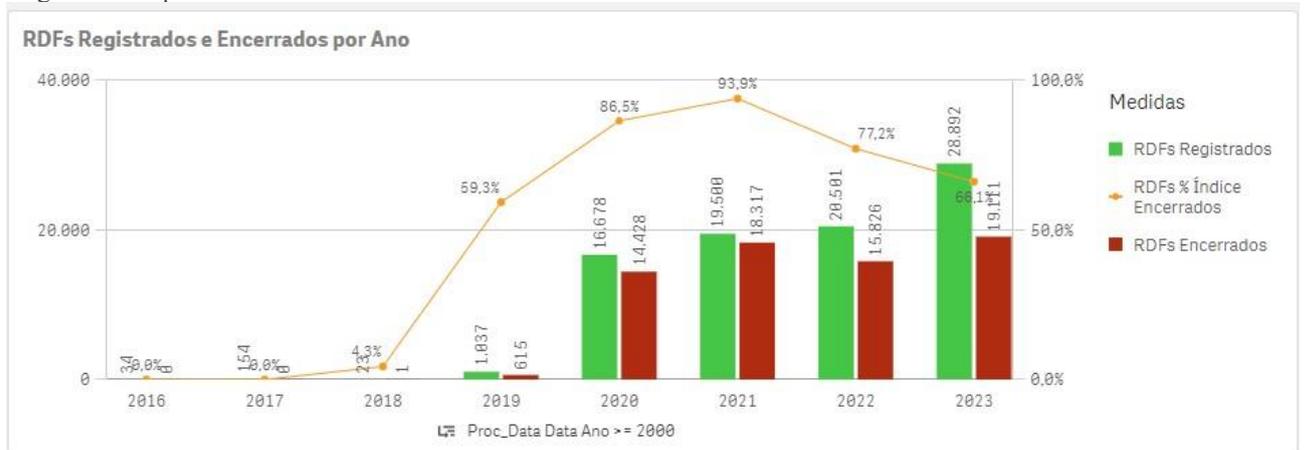
Neste Mapa Cognitivo estruturado foi possível também identificar três constructos estratégicos (cor vermelha – 3,4,5) relacionados ao construto-cabeça que seriam o de capacitação do servidor de corregedoria, relatando o entrevistado uma ausência de manuais orientações/treinamentos/reciclagem para a área de corregedoria, a necessidade de padronização e de orientação da unidade central em alguns assuntos que geram conflitos, além do fomento à Tecnologia.

Na cor azul (6, 7, 8 e 9) estão a cauda e na amarela standards (12, 13, 10, 7, 15, 16, 14).

4.2.3 Região SUDESTE - ANÁLISE DE CASO NO RIO DE JANEIRO

No caso do Rio de Janeiro, o volume de processos e demandas é um assunto recorrente nas entrevistas. Contam naquela localidade com um acervo ainda antigo, que vem melhorando ano após ano, com a atuação dos gestores e equipes naquela localidade.

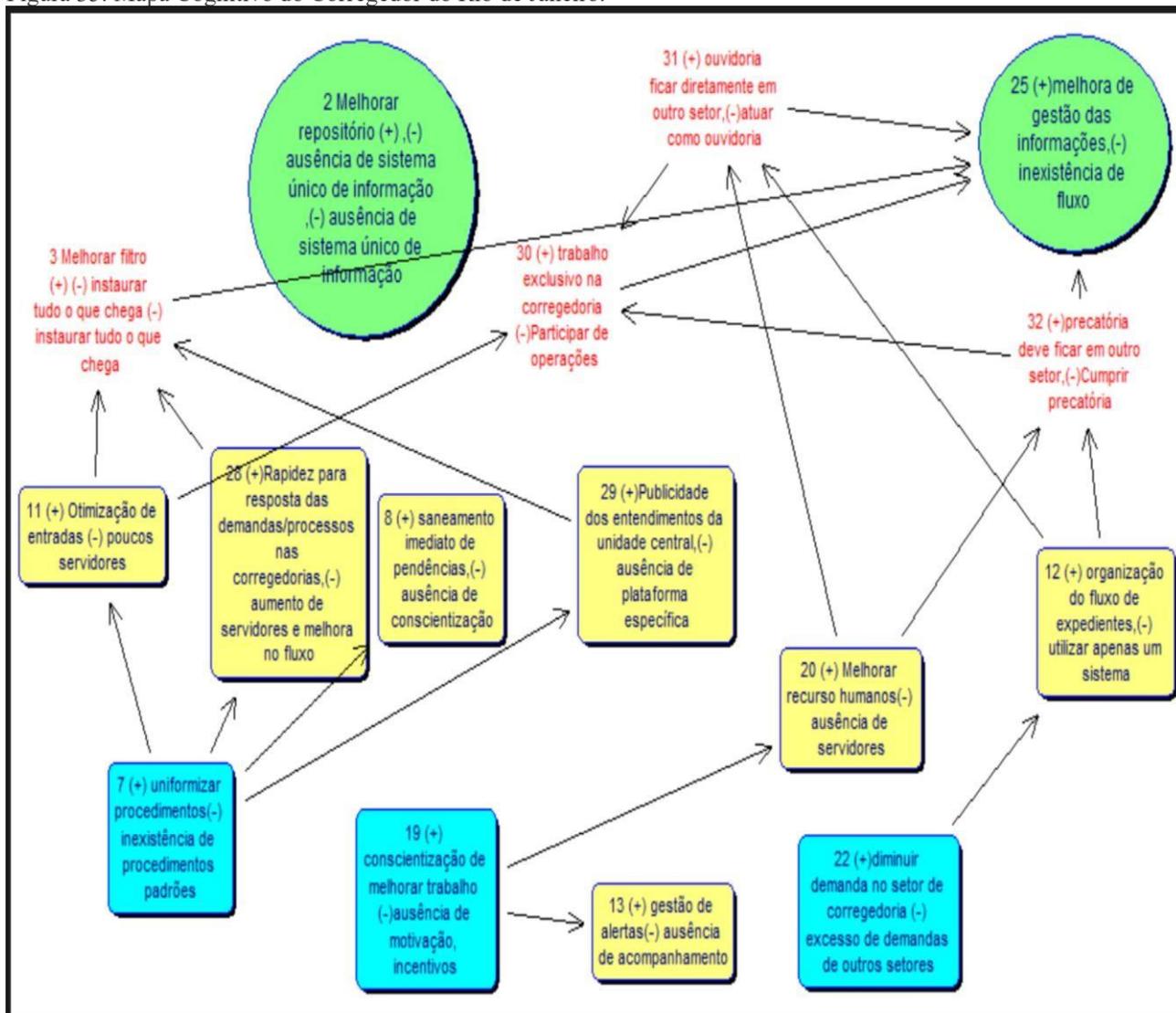
Figura 34: Expedientes no Rio de Janeiro.



Fonte: bi.pf.gov.br

Ficaram em evidência os seguintes pontos nesta regional: I – Acesso a informações da unidade central; II – Divisão e trabalho de forma compartilhada; III – Aumento na qualidade de recursos humanos e motivação.

Figura 35: Mapa Cognitivo do Corregedor do Rio de Janeiro.



Fonte: O Autor (2023).

Usando a construção de Mapas Cognitivos na metodologia deste trabalho, para o estado do Rio de Janeiro como representante para o Mapa Cognitivo da região Sudeste, os dois constructoscabeças foram a percepção de melhorar o repositório informando a ausência de sistema único de informação que, caso existente, ajudar muito na melhoria de gestão das informações.

Na construção desta parte os constructos estratégicos (cor vermelha) ficarão registrados na importância de melhorar o filtro de entradas de ocorrências, a fim de que tudo o que chega não seja instaurado, além de estrategicamente entender que o trabalho na corregedoria deve ser exclusivo nesta atividade, evitando a participação em operações e outras atividades como a da ouvidoria ficar diretamente em outro setor, assim como o cumprimento de medidas de outros estados, como por exemplo nas precatórias.

4.2.4 Região NORTE - ANÁLISE DE CASO EM RONDÔNIA

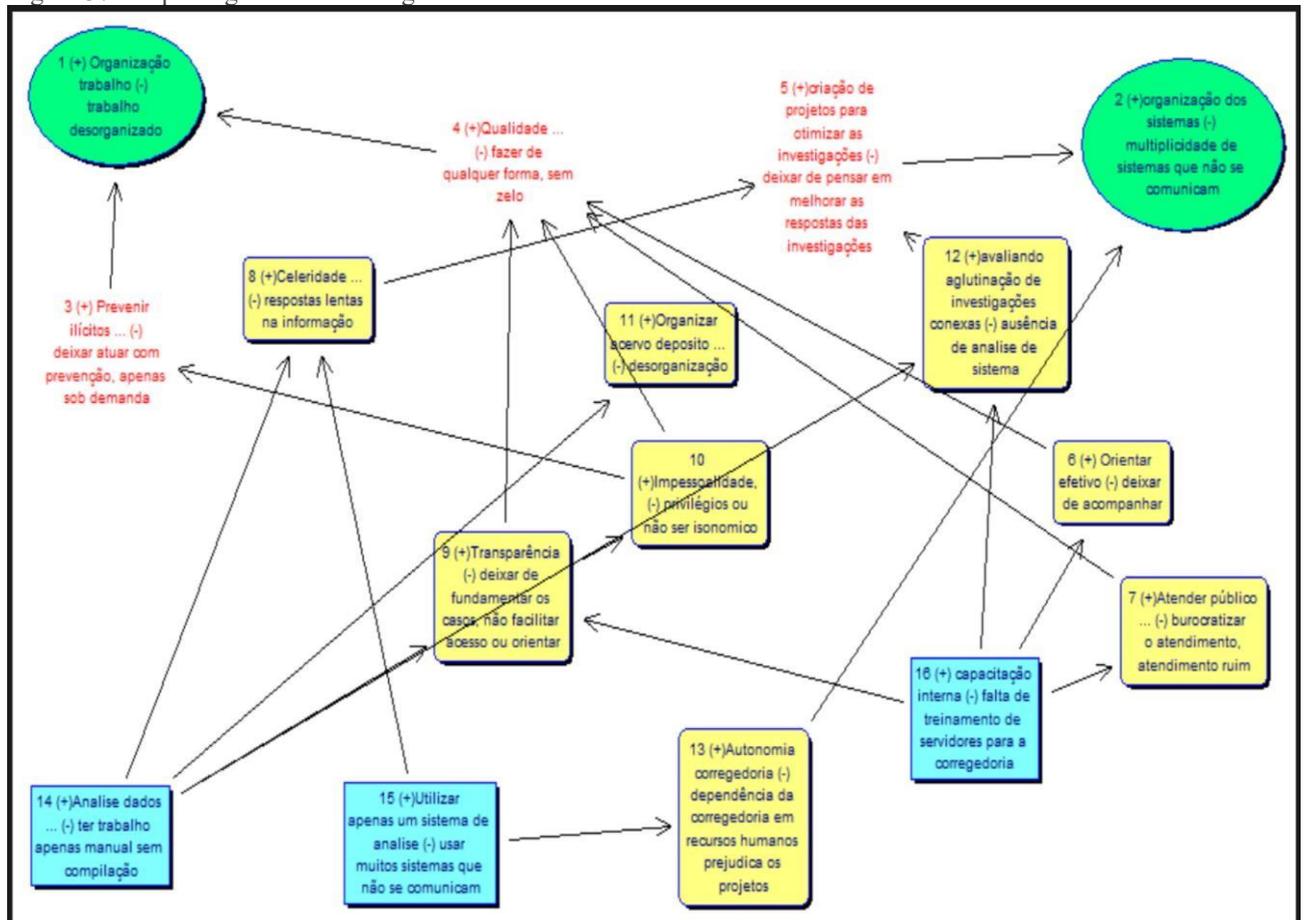
Figura 36: Expedientes em Rondônia.



Fonte: bi.pf.gov.br

A região norte é praticamente formada por novos servidores e tem um viés com menor carga de procedimentos e maior celeridade, vindo sugestões como: melhoria das demandas; Automação dos fluxos; Processamento da informação em sistemas mais acessíveis.

Figura 37: Mapa Cognitivo do Corregedor de Rondônia.



Fonte: O Autor (2023).

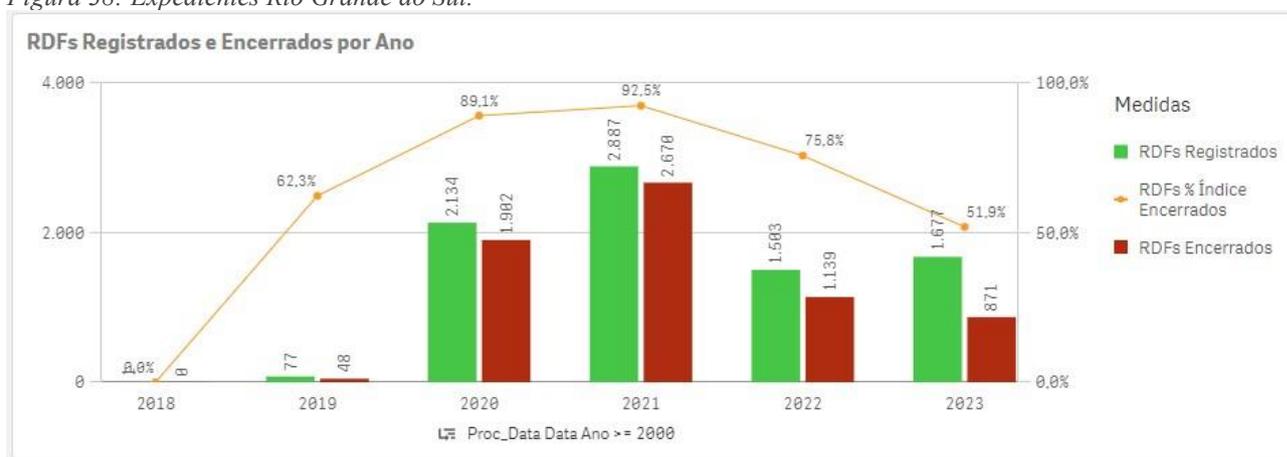
O Mapa Cognitivo desta região do Norte, representado por Rondônia nesta pesquisa, apresentou também dois constructos-cabeças (cor verde) que seriam o de organização do trabalho na corregedoria de modo geral e o de organização dos sistemas considerando a dificuldade de trabalhar com multiplicidade de sistemas que não se comunicam.

Nesta região os constructos estratégicos (cor vermelha) acabaram se apresentando com a preocupação na prevenção de ilícitos de forma geral, se antecipando a atuação sob demanda, bem como na qualidade e zelo na condução dos trabalhos de polícia judiciária que a corregedoria acompanha nas delegacias de polícia, além da importância de criação de projetos para melhorar as investigações.

4.2.5 Região SUL – ANÁLISE DE CASO NO RIO GRANDE DO SUL

Analisando o estado do Rio Grande do Sul, verifica-se o seguinte cenário de registros de fatos naquela localidade, conforme gráfico da figura 38.

Figura 38: Expedientes Rio Grande do Sul.



Fonte: bi.pf.gov.br

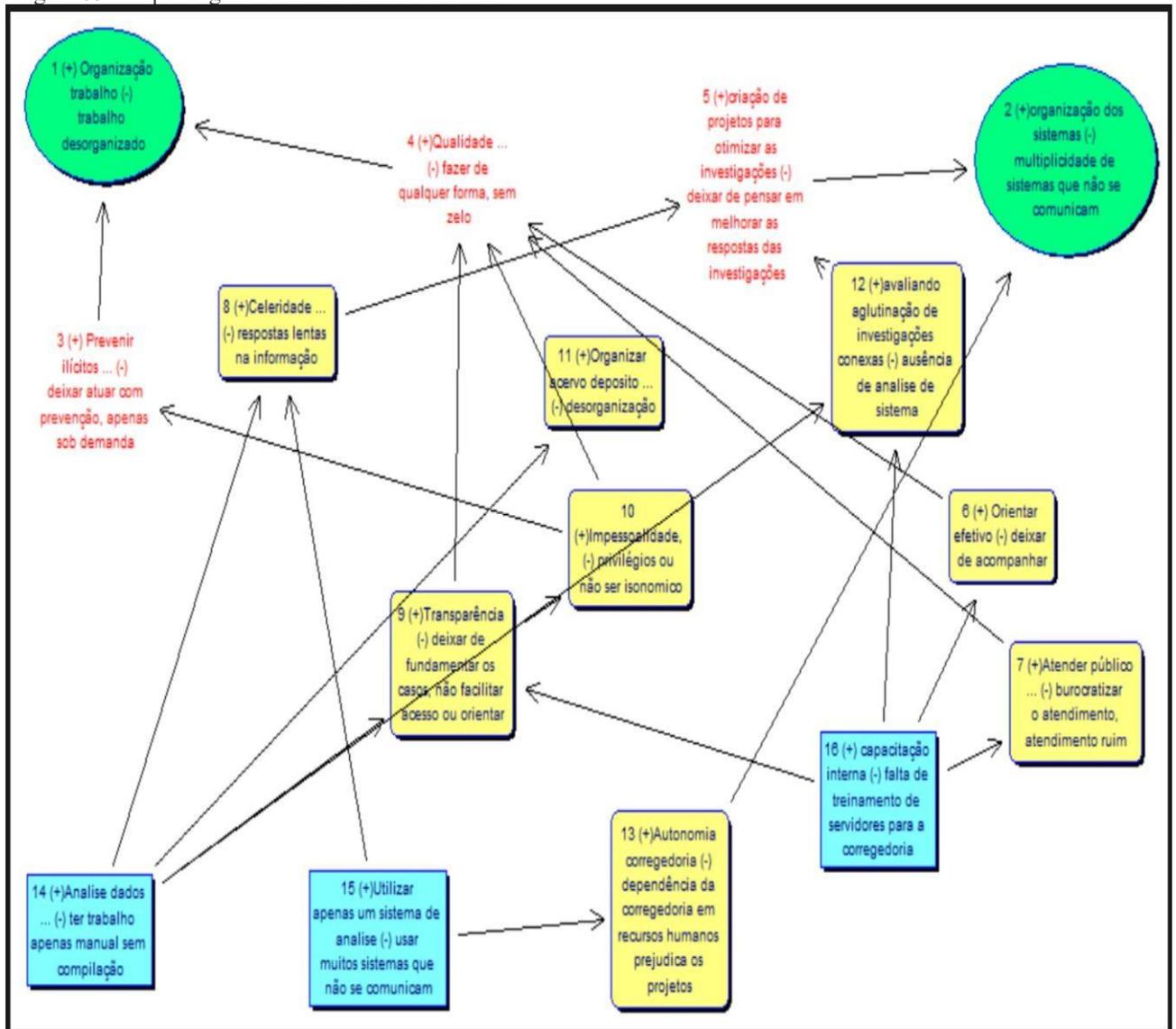
Na região Sul, com o que foi coletado no Rio Grande do Sul, veio a necessidade de melhoria da qualidade na investigação formal e de mérito. A necessidade de aumentar o número de servidores nas corregedorias ajuda a atender o excesso de demandas e a importância de um sistema que organize e filtre o que entra na corregedoria para evitar excesso de demanda e pouco recurso humano ou para realizar tarefas que é de outro setor.

Os constructos-cabeças (cor verde) da região Sul, com base no que foi coletado pelo representante no Rio Grande do Sul, revelam a necessidade de uma gestão dos processos nas

corregedorias em razão da ausência de organização dos processos de modo uniforme, o que prejudica as atividades

Em relação aos constructos estratégicos (na cor vermelha), há uma percepção desta unidade na necessidade de motivação do servidor de corregedoria para evitar descontinuidade de conhecimento dos servidores com saída dos que já estão e incentivar a vinda, além da preocupação com a falta de valorização. A publicidade dos entendimentos da unidade central também foi considerada estratégica, sendo reportada que a ausência de publicidade dos entendimentos atrapalha e impede celeridade nas análises dos corregedores. Além disto, a consolidação dos entendimentos fica prejudicada sem a facilitação de acesso à informação nas corregedorias de suas próprias decisões.

Figura 39: Mapa Cognitivo do Rio Grande do Sul.



Fonte: O Autor (2023).

Na região Sul, com o que foi coletado no Rio Grande do Sul, vieram: I-melhoria da qualidade na investigação formal e de mérito; II Necessidade de aumentar o número de servidores nas corregedorias ajuda a atender o excesso de demandas; III é importante um sistema que organize e filtre o que entra na corregedoria para evitar excesso de demanda e pouco recurso humano ou fazer tarefas que é de outro setor.

4.3 Mapa Cognitivo Agregado

Na primeira parte foram produzidos os conceitos que foram agrupados em *clusters* (grupos) temáticos, divididos em três diferentes partes de acordo com as entrevistas trazendo os seguintes pontos estratégicos:

- Melhorar a Estrutura de Gestão;
- Fortalecer o Enfretamento da Criminalidade;
- Cultura de acesso à informação: constructos relacionados às atividades de informação sobre a problemática.

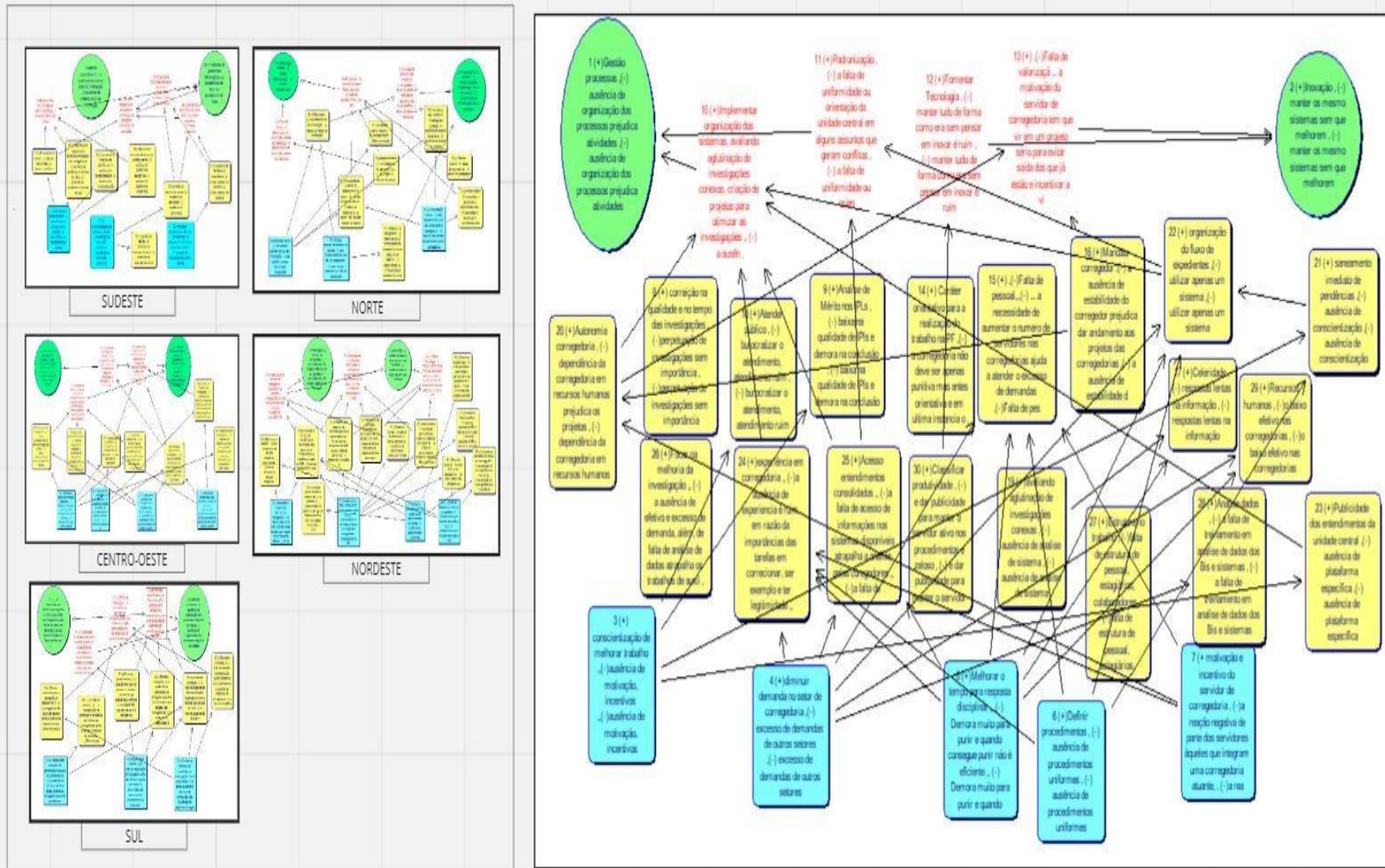
Na segunda etapa, foram definidos os constructos em um mapa cognitivo com elementos primários de avaliação, também com base nas perguntas e respostas e, devido a limitação da versão gratuita do software Decision Explorer, foram elaboradas com a limitação disponível.

Na terceira etapa, de acordo com a percepção dos corregedores sobre o problema, foi possível definir alguns pontos de interesse, tal como o de melhorar a gestão da informação de Polícia Judiciária. Portanto, esse fator foi considerado como o construto-cabeça do mapa agregado, pois sob a ótica dos corregedores, a gestão do conhecimento de Polícia Federal é o ponto-chave para que os problemas decorrentes dela sejam amenizados e/ou controlados (excesso de NC crimes pendentes de instauração, IPLs em curso por muito tempo, melhoria da qualidade de manifestações de polícia judiciária, etc.).

No quarto momento da análise houve a hierarquização inicial dos conceitos com a estrutura do mapa cognitivo, formada por conceitos-meio e conceitos-fim, relacionados por ligações de influência. As ligações entre os conceitos, que possibilitam a definição da hierarquia são feitas através de relações de causalidade, par-a-par, simbolizadas por setas. O inicial simboliza (+) indica que o primeiro polo de um conceito leva ao segundo polo de outro conceito, após o símbolo (...).

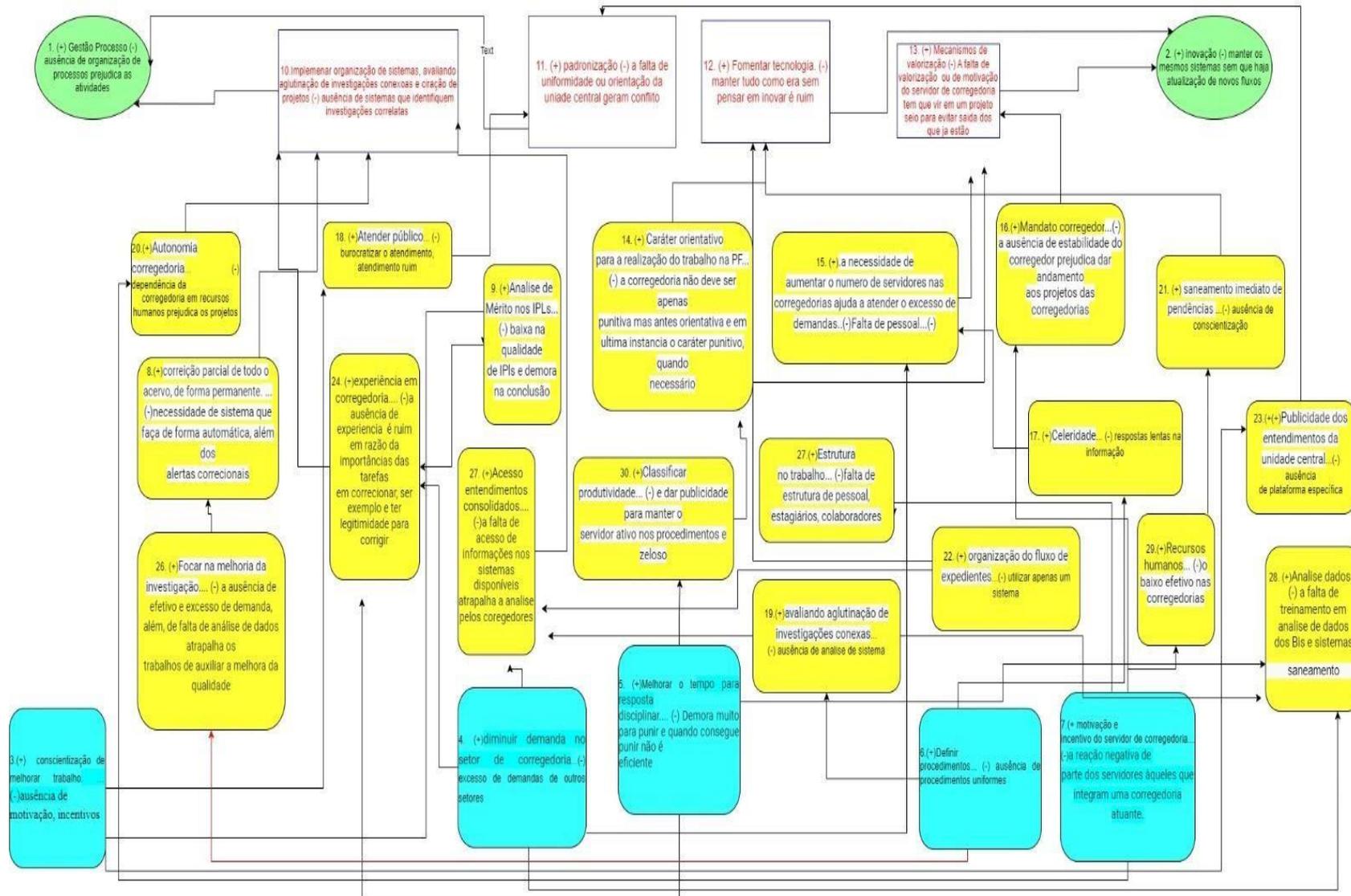
Foi elaborada a construção de um mapa cognitivo individual com as Caudas e cabeças de cada corregedor (cinco selecionados). E, como tratado inicialmente, as caudas são aqueles constructos em que não entram setas, pois seriam causas primárias do mapa, ou seja, indicam os constructos fundamentais, mas não exclusivos. Por sua vez, as cabeças foram pensadas naqueles constructos em que não saem setas deles, pois refletem os objetivos, resultados, saídas ou consequências para o modelo de um mapa SODA.

Figura 40: Visão Geral dos Mapas Cognitivos



Fonte: O Autor (2023).

Figura 41: Mapa Cognitivo Agregado.



Fonte: O Autor (2023).

Dando seguimento à metodologia e construídas as árvores dos objetivos decorrentes das entrevistas, foram confeccionados os Mapas Estratégicos de cinco dos decisores entrevistados.

Foi utilizado o software DECISION EXPLORER para esta parte da pesquisa com a finalidade de estruturar a problemática.

Analisado o Mapa Agregado com o primeiro quadro gerado apenas com as informações dos corregedores, foi observado que alguns pontos estavam confirmados, tais como a necessidade de organização da gestão, melhoramento e reorganização, ampliados com o Mapa Agregado para identificar de forma correta cada ponto.

4.4 Principais Evidências Extraídas do Mapa Agregado

Definidos os decisores (corregedores) e analisadas as respostas dos questionários e das entrevistas individuais, foram elaborados mapas individuais para análise de diferentes pontos de vista dos decisores (por meio do software Decision Explorer), que vieram validados anteriormente nas reuniões e nos eventos da área dos corregedores. O Mapa Agregado foi desenhado, ainda, com a plataforma Draw.io (<https://app.diagrams.net/>) para possibilitar melhor visualização do conteúdo.

Partindo do problema de estruturar o processo da gestão de informação da polícia judiciária, foram assumidos como decisores os corregedores da Polícia Federal nos estados, representados por cada uma das regiões do país – Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul, respectivamente: Rondônia, Paraíba, Mato Grosso do Sul, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

A seleção dos decisores se deu considerando que os corregedores são os profissionais que estão diretamente envolvidos na tomada de decisão decorrente dos problemas associados ao processo de gestão da informação de polícia judiciária e, também, atores com poder de influenciar o resultado final no modo de tratamento técnico-jurídico e administrativo dessas informações na Polícia Federal.

Foram criados questionários que subsidiaram entrevistas com os 27 (vinte e sete) corregedores, inicialmente contendo as seguintes perguntas:

- i) Qual o grau de importância para impacto na atividade da corregedoria em 100 itens listados (que foram analisados e inseridos neste trabalho);
- ii) Imaginando que você, corregedor, não tivesse limitação alguma de recursos, assinale quais seriam os 03 (três) objetivos principais entre os 10 (dez) itens mencionados.

- iii) Quais alternativas você considera boas ou ruins no que toca às gestões nas corregedorias? iv) O que entende que estaria errado na atividade correcional ou o que poderia ser melhorado?
- v) Quais consequências você consideraria inaceitáveis/indesejáveis/preocupantes na atividade de corregedoria?
- vi) O que você, corregedor, pretende fazer para atingir os interesses da atividade em sua gestão? Você visualiza algum impedimento para atingir esse interesse?

Na sequência, foram abertas outras perguntas aos 27 (vinte e sete) corregedores, ainda antes das entrevistas:

- i) Qual o efetivo de servidores/colaboradores/estagiários (total) lotados na corregedoria em que atua (incluir o corregedor)?
- ii) Quantos servidores/colaboradores (total) estão envolvidos na tarefa de recebimento de *e-mails*, petições, minutas de manifestações e documentos em geral para auxílio da análise do corregedor? Indique a resposta que mais se aproxima da sua percepção.
- iii) Existe distribuição de tarefas definidas para cada servidor/colaborador que auxilia o corregedor no recebimento, análise e remessa dos documentos que chegam à corregedoria? Indique a resposta que mais se aproxima de sua percepção.
- iv) Em relação ao tratamento nos sistemas disponíveis para a análise dos expedientes de polícia judiciária (Registro de Fato, Notícias-Crime, denúncias, ocorrências de forma geral, etc.) que chegam na corregedoria: existem modelos de despachos/manifestações padrão criados para agilizar a análise e a remessa dos documentos remetidos à corregedoria do seu estado? Indique a resposta que mais se aproxima de sua percepção.
- v) Existem enunciados/pareceres (de polícia judiciária) criados na sua unidade que são aplicados na análise e remessa dos documentos que chegam à corregedoria do seu estado? Indique a resposta que mais se aproxima de sua percepção.
- vi) Os servidores/colaboradores que auxiliam na análise do corregedor executam outras tarefas em sua unidade ou ficam exclusivamente na análise, minutas e remessa dos documentos que chegam à Corregedoria? (Inclui-se entre as

atividades a participação em operações ou escala de plantão/sobreaviso).
Indique a resposta que mais se aproxima de sua percepção.

- vii) Qual o número aproximado de processos da plataforma SEI que a corregedoria recebe no prazo de 30 (trinta) dias do mês? (Inclua qualquer processo SEI remetido ao Corregedor).
- viii) Indique 03 (três) principais dificuldades/limitações enfrentadas pelas corregedorias.
- ix) Qual seu tempo de serviço público?
- x) Qual seu tempo de serviço público na Polícia Federal? xi) Como avalia a importância do trabalho da corregedoria?
- xii) Indique dois (02) aspectos importantes para o tratamento dos expedientes nas corregedorias regionais.

Após estas respostas, foram agendadas entrevistas com cada corregedor individualmente para o levantamento dos pontos de vista de cada um dos decisores, sendo algumas das entrevistas gravadas com a autorização dos entrevistados e as anotações feitas no transcorrer destas entrevistas.

Ainda, durante os encontros, houve estímulo para que os corregedores pensassem sobre ações que solucionassem os problemas apresentados que auxiliaram na ampliação do conhecimento do problema.

Nesse contexto, o Mapa Agregado desenvolvido foi um tratamento dos Mapas Individuais criados com as informações dos corregedores de cada região do país, que identificou os tipos de constructos, (Cabeça, Cauda, Opções Estratégicas) explicados no subcapítulo 2.2. As ideias (ou conceitos) de cada um dos decisores foram transformadas em constructos, com base nas informações coletadas através destas entrevistas.

Foram apresentadas repostas, durante a entrevista individual, aos decisores entrevistados, e caso eles julgassem necessário, mudanças poderiam ser feitas para a produção dos mapas individuais que representassem a validação. Desta forma, foram realizadas as análises dos mapas individuais, inicialmente através da identificação dos tipos de constructos existentes em cada mapa (constructos do tipo Cabeça, Cauda e Dominantes – não sendo tratadas as implosões nem as explosões – ou opções estratégicas). Foram lançados esses conceitos graficamente buscando compreender a interação dos constructos entre si e a influência na problemática sob a perspectiva de cada decisor da região do país.

O elemento desencadeador está nos clusters 3, 4, 5, 6 e 7, também chamados de causa primária, constructos nominados de Caudas (na figura sinalizada com a cor azul).

Este elemento desencadeador variou entre os estados, havendo regiões com cerca de 03 (três) elementos desencadeadores (como foi o caso do Sudeste, Norte e Sul) e outros com 04 (quatro) elementos, como foi o caso das regiões Centro-Oeste e Nordeste. Ficaram em evidência os elementos de conscientização da importância do trabalho, a problemática de diminuir as demandas do setor, a importância de melhorar o tempo de resposta nos expedientes, a ausência de procedimentos uniformes e as reações negativas dos servidores em geral no trabalho da corregedoria.

As Cabeças não possuem constructos saindo delas e têm o sentido de refletirem os resultados ou consequências e, no mapa agregado estão na cor verde, nos números 1 e 2. Classificar esta parte de acordo com o foco apresentado pelos decisores ajudou na análise, mostrando que a gestão de processos e as inovações são questões importantes.

As Opções Estratégicas são os constructos diretamente ligados aos constructos-cabeça e refletem as opções disponíveis por meio do qual um resultado (Cabeça) pode se materializar e, no Mapa Agregado, estão na cor vermelha, com os números 10, 11, 12 e 13. À exceção da região Sudeste, que apresentou 04 (quatro) conceitos tidos como estratégicos, todos os outros apresentaram 03 (três) conceitos estratégicos. Nesta parte mostrou-se a importância do conhecimento da implementação de organização dos sistemas, a necessidade de padronização, o fomento da tecnologia e os mecanismos de valorização para o servidor de corregedoria.

Os Ciclos, por fim, são séries de construtos que se relacionam entre si (de um modo que o constructo que iniciou o ciclo também o encerra) e identificam áreas de dinâmicas da situação apreciada, e encontram-se no Mapa Agregado na cor amarela. Não foram analisados o âmbito das implosões e explosões nesse Mapa Agregado, o que poderá ser feito na continuidade desta pesquisa em outro momento, conforme registrado nesta parte do trabalho. Nestes ciclos, chegaram diversas informações, que foram tratadas e relacionadas no software utilizado para construção gráfica e melhor visualização das ligações.

Identificadas estas combinações, foi realizada uma descrição dos principais constructos do mapa e as suas respectivas interações, possibilitando compreender quais as suas implicações na problemática e reconhecer possíveis ações, conforme presentes nos anexos deste trabalho.

As evidências extraídas do Mapa Agregado apontam que, analisando as diferentes visões dos corregedores em outros estados, a gestão de processos é uma consequência desejada e atrelada à inovação na Polícia Federal. Nesta linha, algumas opções estratégicas surgem, tais como a de implementar organização de sistemas existentes, padronizar orientações e

entendimentos nas corregedorias, fomentar a tecnologia, bem como mecanismos de valorização para os servidores que trabalham nas corregedorias de polícia.

Foram identificadas as possíveis combinações das opções dos decisores corregedores (selecionando um representante de cada estado) para que a análise compreendesse um maior acerto possível das necessidades dos profissionais para os problemas em suas áreas, buscando conceitos (clusters) em comum para serem inseridos no Mapa Agregado.

O Mapa Agregado possibilitou pensar numa proposição que contemplasse a melhoria de sistemas de informatização, como ação importante e que não ficasse dependente apenas do aumento de programadores para automatizar trabalhos cartorários. Foi possível elaborar o fluxo para melhorar o filtro de registros que aportam na corregedoria, assim como o acesso a informações do órgão central.

A necessidade de melhoramento da qualidade das investigações, a priorização de apuração de fatos relevantes e a reorganização do ambiente de trabalho foram outros elementos importantes que surgiram e possibilitaram a proposta de uma sistemática do processo da gestão das informações nas corregedorias a partir da problemática apresentada.

Esse conhecimento viabilizou propor uma sistemática que se relaciona com os resultados e com as consequências esperadas pelos decisores nas corregedorias regionais da Polícia Federal.

4.5 Síntese do capítulo

A utilização da abordagem do SODA para tratamento da problemática da gestão de informações das ocorrências criminais encaminhadas à Polícia Federal permite uma estruturação do problema e a criação de uma proposta de modelo de decisão sobre a gestão das informações de polícia judiciária.

Os Mapas cognitivos foram uma das ferramentas com a utilização do SODA que permitiram conhecer alguns objetivos dos tomadores de decisão (ou mesmo do time nas corregedorias regionais que lidam diariamente com problemas complexos).

Esta modelagem qualitativa permitiu explorar as diferentes visões sobre o problema da gestão do processo de informação, identificando aspectos importantes, aumentando o conhecimento de pontos de solução para a problemática que ajudam a proposta de fluxos e que impulsiona o comprometimento das pessoas envolvidas em torno das ações recomendadas no modelo que será visto no capítulo seguinte.

A proposta que será apresentada é um dispositivo que facilita o processo de solução da problemática para ser usada como ferramenta de planejamento e acompanhamento das ações nas corregedorias; sendo assim, o SODA é uma abordagem que contém um aspecto amplo para solução de problemas envolvendo vários estados.

5 PROPOSIÇÃO DE SISTEMÁTICA DO PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS CORREGEDORIAS REGIONAIS DA POLÍCIA FEDERAL

A partir do diagnóstico e da estruturação do problema tratado nos capítulos anteriores foi possível identificar oportunidades de melhoria do processo de gestão da informação nas corregedorias da Polícia Federal.

No diagnóstico realizado nas corregedorias no período de 2021 a 2022 foram observados alguns pontos que estão relacionados direta ou indiretamente com a problemática do processo de gestão da informação.

Nesse sentido, o efetivo da corregedoria, a adequada distribuição de tarefas no setor, a forma de tratamento de informações utilizando um ou mais de um sistema, a existência ou não de modelos padronizados pelas corregedorias, a exclusividade para a atividade de corregedorias, quantidade de expedientes, experiência dos servidores e capacitações, foram alguns dos importantes aspectos trazidos na pesquisa para a proposição de uma sistemática.

A estruturação do problema utilizando-se a abordagem do SODA permitiu a adequada caracterização do decisor (corregedores de polícia) e a compreensão dos seus objetivos (apontados nos Mapas Cognitivos), dos critérios que utilizam para tratamento das informações, do espaço de ações e identificação de fatores não controlados, nos moldes da Fase Preliminar apontada na literatura (DE ALMEIDA, 2013).

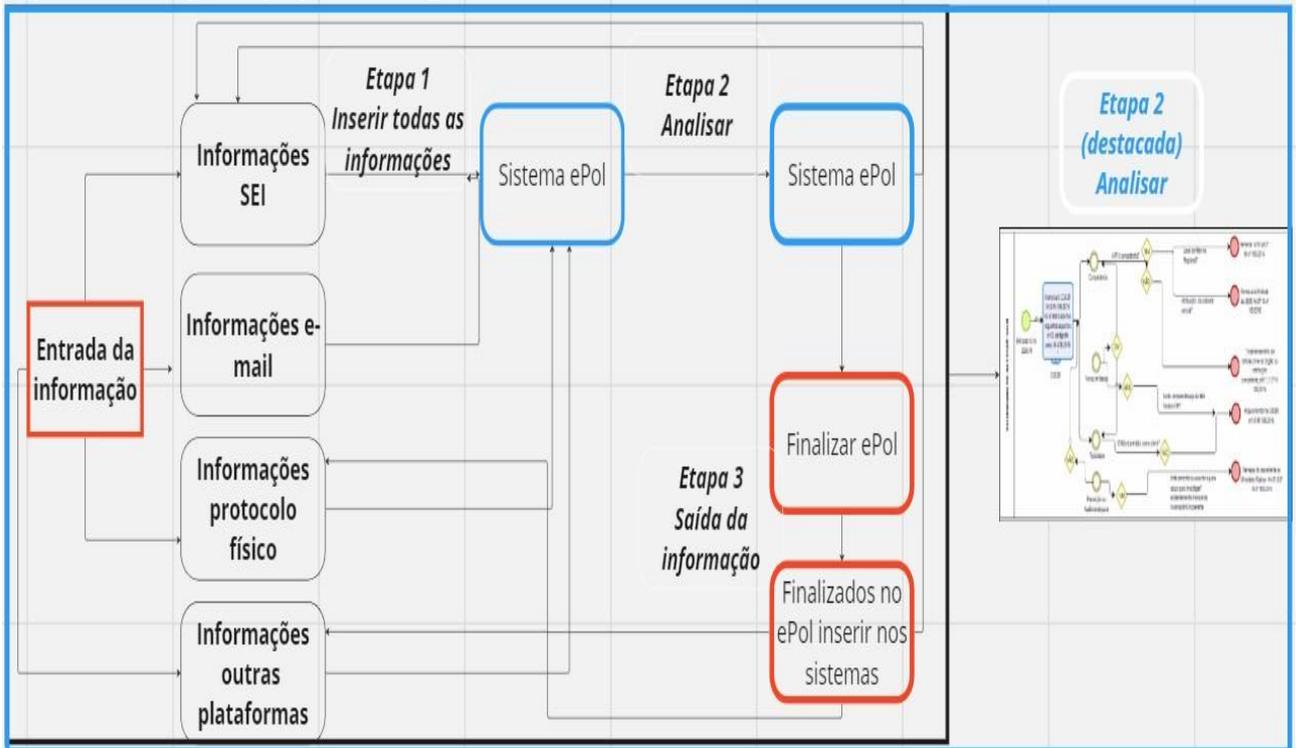
A proposição contemplou a melhoria de sistemas de informatização trazidos pelos decisores, corregedores, como ação importante e, neste sentido, dependente do aumento de programadores para automatizar trabalhos cartorários, além de melhorar o filtro de registros que aportam na Corregedoria e o acesso a informações do órgão central.

A proposição ainda foi elaborada de acordo com a verificação da necessidade de melhoramento da qualidade das investigações, da priorização de apuração de fatos relevantes e reorganização do ambiente de trabalho da Corregedoria.

Neste contexto foi elaborado uma sistemática do processo da gestão das informações de polícia judiciária nas corregedorias abrangendo o espaço de soluções identificadas na problemática e que necessitam de três principais etapas.

A primeira etapa parte obrigatoriamente do tratamento de todas as informações de polícia judiciária em um único sistema (ePol) para que supere os problemas verificados. O tratamento de todos os expedientes que tramitam na plataforma SEI, por e-mail, em protocolo físico, resolve uma série de desafios relatados pelos decisores nas entrevistas.

Figura 42: Fluxograma proposto visão geral.



Fonte: O Autor (2023).

Esta etapa inicial retratada na figura apresentada mostra como ocorre a entrada de RDFs na Polícia Federal, que chegam por vários sistemas conforme mencionado: o ePol (plataforma oficial de procedimentos de polícia judiciária) e o SEI (tramitação de procedimentos eletrônicos diversos, inclusive alguns de polícia judiciária), e-mail, ou outras formas de entrada.

Esta etapa uniformiza o processo de gestão das informações, que ficam pouco dependentes de fatores não controlados (número de expedientes que entram no setor), mas pode depender de recursos humanos com pouca variação de unidade para unidade.

A segunda etapa ocorre, nesta proposta, com as informações inseridas na plataforma do sistema ePol, subdividindo-se em outras fases. Esta sistemática promove o conhecimento de implementação mesmo em futuras solução de automatização dos sistemas que tramitam a gestão da informação nas corregedorias.

Conforme resultados das pesquisas indicados no capítulo 4, esta proposta alinha-se com os objetivos principais e estratégicos sugeridos pelos corregedores e aplicados em qualquer uma das regiões do país, conforme dados e entrevistas coletadas.

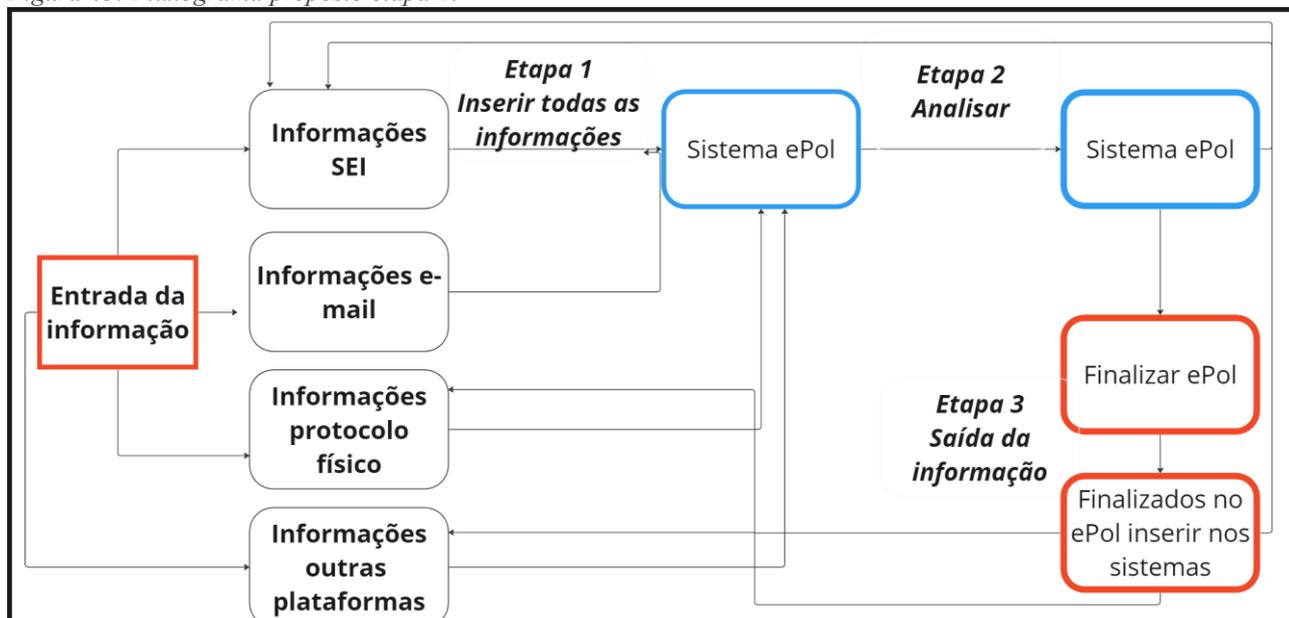
A terceira etapa é o processamento de saída da informação da Polícia Federal com o tratamento dado, seja para continuidade em outro expediente ou remessa para outro órgão de acordo com a resposta da segunda etapa.

5.1 ESTÁGIO 1 – SISTEMATIZAÇÃO DE INGRESSO NO SISTEMA

A etapa 1 é muito importante porque exterioriza a solução dos objetivos dos decisores ao analisarem dados em apenas um sistema. Os recursos humanos para esta tarefa acabam sendo possíveis em qualquer unidade da federação e em sintonia com os objetivos dos corregedores.

Neste modelo, todas as informações devem ser inseridas nos sistemas ePol e finalizadas nos sistemas que são remetidas.

Figura 43: Fluxograma proposto etapa 1.



Fonte: O Autor (2023).

Na primeira etapa as informações que chegam por diversos meios e plataformas são inseridas no ePol por meio de digitalização do expediente, quando necessário, ou por upload do arquivo para dentro do sistema ePol, onde segue-se para a segunda etapa.

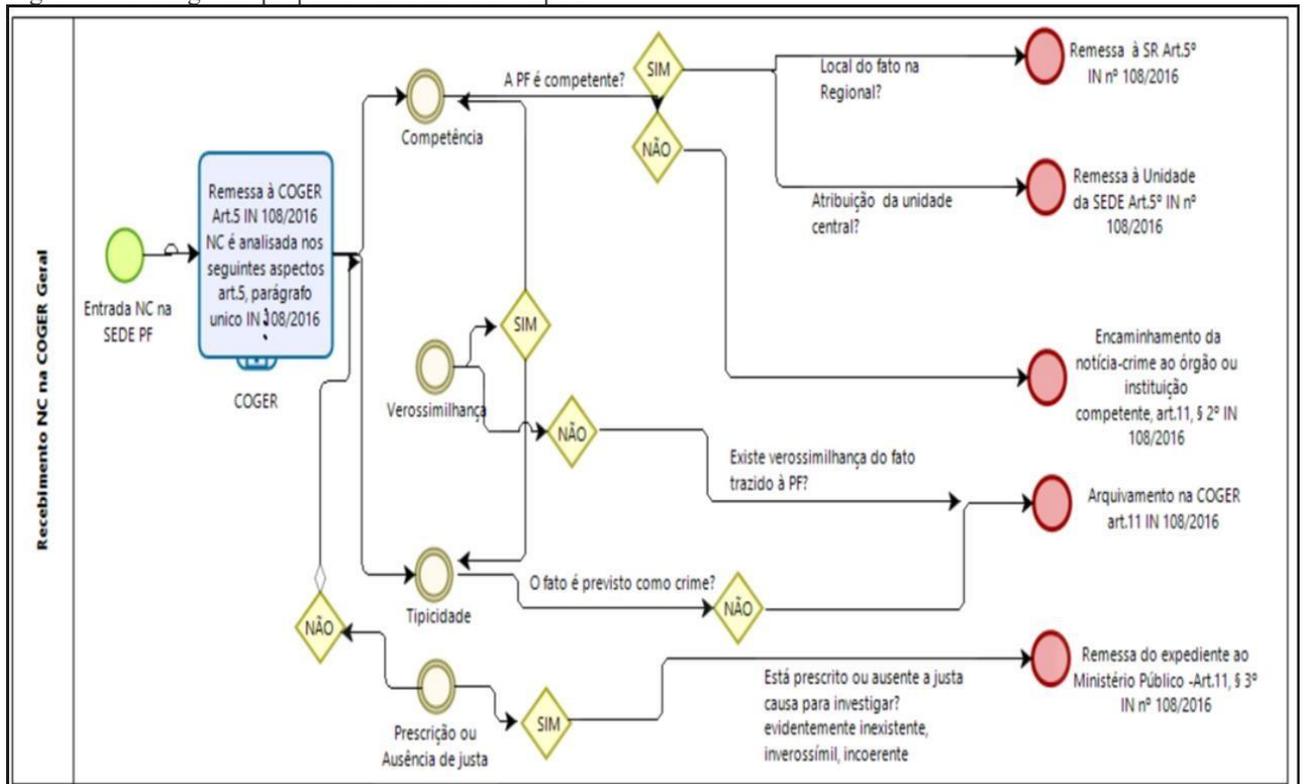
Nesta primeira etapa, ainda não é feita uma análise pelo decisor, apenas um trâmite administrativo de inserção da informação no sistema para ser tratado na segunda etapa. Neste sentido, um potencial de solução se realizaria se esta etapa fosse automatizada e cada sistema de envio de informações de polícia judiciária para Polícia Federal fosse remetido automaticamente ao ePol.

Esta etapa resolve parte da problemática narrada pelos corregedores nas entrevistas, reportando dúvidas quanto aos recursos humanos que são envolvidos no recebimento desta análise que pode ser tratada separadamente, conforme este modelo proposto.

Assim, esta primeira etapa permite ainda o conhecimento do real número de expedientes de polícia judiciária tratados nas corregedorias da Polícia Federal e soluciona parte dos problemas reportados pelos corregedores e identificados neste trabalho.

5.2 ESTÁGIO 2: ANÁLISE NO SISTEMA

Figura 44: Fluxograma proposto visão no ePol etapa 2.



Fonte: O Autor (2023).

Na segunda etapa do modelo, a temática do estudo encontra relação com este fluxograma porque é onde inicia-se a análise da informação de polícia judiciária propriamente dita.

Perceba que a cada indicação de entrada da informação, podem acarretar 05 (cinco) possibilidades de resultados de acordo com a situação, de maneira geral:

- Situação 1: Remessa ao estado competente para tratar do assunto e iniciar investigação;
- Situação 2: Remessa à alguma unidade em Brasília no edifício SEDE da PF e iniciar investigação;
- Situação 3: Encaminhamento da Informação a outro órgão competente, que não a PF;

- Situação 4: Arquivamento na Corregedoria sem necessidade de remessa ao Ministério Público;
- Situação 5: Arquivamento na Corregedoria com a necessidade de remessa ao Ministério Público.

Nesta segunda etapa, as análises e conclusões são feitas em apenas um sistema, o ePol, e o fluxo de resposta retorna ao sistema que enviou, remetendo apenas a conclusão.

Esta segunda etapa possui 05 diferentes conclusões que podem consistir no arquivamento, remessa interna para a unidade da Polícia Federal, remessa externa ao Ministério Público, remessa a outra unidade da polícia federal fora da circunscrição ou remessa externa a outro órgão público.

No caso de análise de competência da Polícia Federal pode ocorrer 3 soluções. A primeira na remessa para a unidade da circunscrição, a segunda para outra unidade da Polícia Federal de outra circunscrição e a terceira em uma remessa externa para outro órgão.

No caso de análise de justa causa, tipicidade ou verossimilhança, o destino da informação poderá ser de encaminhamento ao ministério público ou ao arquivamento, sempre com a ciência do noticiante.

Neste modelo verifica-se na estruturação que ficam evidenciados os momentos e fases do fluxo, e que são permitidas a criação de outros modelos específicos para automatizar a resposta, como por exemplo, um modelo criado para a situação (1, 2, 3, 4 e 5).

No transcorrer deste trabalho houve alteração normativa justamente confirmando o modelo proposto de inserir todas as análises em apenas um sistema.

5.3 ESTÁGIO 3: ORGANIZANDO SAIDA DA INFORMAÇÃO

A terceira etapa é a saída das informações de polícia judiciária, após a análise da segunda etapa, que deverão necessariamente ser tratadas na plataforma ePol antes da remessa a outra plataforma.

Esta etapa, semelhante a primeira, é uma atividade administrativa de organização, porém não menos importante, pois é onde ficam registradas as informações tratadas e analisadas.

Estas 3 etapas da sistemática proposta foram elaboradas durante a pesquisa no período de 2021 a 2022, quando estava vigente o normativo da polícia federal IN nº108/2016-DG/PF. Durante esta pesquisa, o normativo estava sendo revisto e a sistemática proposta está sendo aplicado nas regionais e também contemplado no novo normativo de 2023 (IN nº 255/2023-

DG/PF) no sentido de utilização da plataforma do sistema oficial de polícia judiciária, bem como a previsão de alocação de recursos pessoas e materiais para o melhor resultado estratégico possível e sempre no formato digital.

Esta sistemática é solução a ser aplicada para uniformização e melhoria do processo de gestão da informação de polícia judiciária, possibilitando o atendimento de critérios e necessidades relatadas pelos decisores corregedores regionais na Polícia Federal.

Este modelo de aplicação é pouco impactado pela realidade local, uma vez que impõe poucas etapas e organiza o processamento em um único sistema, não necessitando de muitas fases que possam se impactadas por fatores não controlados de acordo com a peculiaridade local.

5.4 Síntese do Capítulo

Neste contexto, foi possível propor uma sistemática de melhoria do processo de gestão da informação nas corregedorias que ficasse em sintonia com os objetivos dos corregedores no espaço de todos os desafios e possibilidades durante a atuação do órgão, e que não dependesse de fatores não controlados tais como: efetivo, ou número de expedientes que ingressam na Polícia Federal para serem analisados.

Nesta linha, o resultado do mapa cognitivo agregado apontou alguns conceitos que foram importantes para compreensão de todas a problemática e o espaço de oportunidades de melhoria, divididas em três principais ações:

- Melhorar a Estrutura de Gestão da informação;
- Fortalecer o Enfretamento da Criminalidade;
- Fortalecer a cultura da gestão da informação.

A proposta de fluxo deste capítulo satisfaz a ação de melhorar a estrutura da gestão da informação porque sistematiza um fluxo possível de aplicação com todos os estados da federação, melhorando a estrutura, fortalecendo o enfretamento da criminalidade e fortalecendo a cultura de gestão da informação.

Nessa linha, o primeiro estágio do fluxo é muito importante porque permite o fortalecimento da criminalidade uma vez que organizando as demandas do que realmente é importante, melhorando o fluxo de entrada de notícias crimes na fase 1 desta proposta, possibilita que sejam empregados recursos para instrução de ocorrências criminais mais

relevantes e que de fato sejam da atribuição da Polícia Federal. Ficou revelada a preocupação dos corregedores com o alto número de expedientes que surgem na Polícia Federal e, que se não houver essa análise apurada do que realmente é da atribuição da polícia federal ou que constitua crime de fato, aumenta-se muito o uso de recursos de maneira não adequada.

Por fim, a proposta abre caminho para a cultura da gestão de informação no recebimento e tratamento de notícias crimes, criando um modelo padronizado que atende às necessidades de vários pontos de vistas dos corregedores entrevistados. Os corregedores demonstraram preocupação com este ponto, na medida que percebem que automatizar procedimentos que sejam possíveis, inserção e tratamento de informações nos sistemas, capacitações, entre outras medidas permite um melhor resultado utilizando menos recursos e beneficiando toda a sociedade.

Desta forma, uma sistemática viável teria que contemplar esses parâmetros da pesquisa, onde as alternativas acima seriam preferenciais em relação a quaisquer outras.

6 CONCLUSÕES

Ao longo de toda a pesquisa, foram ressaltados os impactos gerados em diversos níveis e as sugestões para os trabalhos futuros, sobretudo os desafios encontrados e as possibilidades existentes de melhorias no fluxo de informações das corregedorias.

6.1 Impactos gerados

O trabalho surgiu em razão das lacunas observadas na prática profissional, vislumbrado nos resultados analisados um impacto com o aumento do conhecimento da gestão de informação nas corregedorias a fim de melhorar os modelos atuais envolvendo a gestão de informações da polícia judiciária na Polícia Federal.

Além disto, o trabalho contribui com referências coletadas durante o curso de Mestrado para auxiliar os dirigentes na unidade central e nas regionais do órgão nos estados, incentivando novas pesquisas, estudos e análises reflexivas. Nesta linha, os resultados auxiliam ainda a criação de um modelo de gerenciamento de fluxo de informações dos pareceres jurídicos, com identificação da necessidade de alocação de recursos humanos e materiais nos setores, a partir de casos concretos que poderão ser testados e submetidos à análise durante a pesquisa.

A sistemática é a solução a ser aplicada para uniformização e melhoria do processo de gestão da informação de polícia judiciária, possibilitando o atendimento de critérios e necessidades relatadas pelos decisores corregedores regionais na Polícia Federal. Vale registrar que o modelo de aplicação é pouco impactado pela realidade local, uma vez que impõe poucas etapas e organiza o processamento em um único sistema, não necessitando de muitas fases que possam se impactadas por fatores não controlados de acordo com a peculiaridade local.

A importância profissional revela-se porque objetiva compreender problemas práticos vividos na experiência do trabalho, consistentes em ausência de difusão adequada de pareceres entre as corregedorias, indicando possíveis soluções com o mapeamento dos fluxos, análise do processo de construção e estocagem dos pareceres de polícia judiciária nas corregedorias regionais.

Acredita-se ainda em uma importância acadêmica da pesquisa, na medida que poderá ampliar o conhecimento empírico e do estado da arte que já se tem destes processos na Polícia Federal no Mestrado profissional em Engenharia de Produção da UFPE, propondo um novo olhar para melhorias e possibilitando ainda refletir criticamente sobre os resultados obtidos no recorte proposto tratando da gestão da informação nas corregedorias.

Por fim, a relevância social surge na medida que adequa a gestão da informação no órgão, trazendo maior transparência no trato de determinado assunto, segurança jurídica nas decisões dos gestores e objetividade nos critérios de manifestação das corregedorias, permitindo o devido controle interno, externo e social, aumentando a percepção de confiança no órgão.

6.2 Sugestões para futuros trabalhos

Deste modo, seguindo as ideias e metodologias de trabalhos acessados com o presente estudo, se dará continuidade a um programa de submissão em workshops e reuniões de corregedores dos resultados obtidos avaliando a aplicação destes modelos de forma periódica, o que pode ser feito em submissão em eventos acadêmicos e profissionais, dando continuidade à aplicação deste modelo com outros elementos acrescentados aos já conhecidos neste trabalho.

Como a análise e uso da técnica de mapas cognitivos na plataforma do SODA partindo de entrevistas com os corregedores, foram representados graficamente mapas mentais, objetivando identificar os problemas e uma visão holística. O objetivo conseguido foi o de identificar elementos que causam impacto negativo na gestão das informações e elementos que melhoram esta atividade.

Demonstrou-se que a muitos dos problemas de gestão estão atrelados ao tratamento em plataformas diferentes e que podem ser validados conforme amplie-se a aplicação da mesma metodologia em outras unidades e submissão em workshops.

Além das questões mencionadas, os corregedores enfrentam rotineiramente o problema de escolhas, tais como a dúvida do que devem focar na organização das informações nas corregedorias, como dar transparência às decisões ainda que possam causar algum prejuízo para eventual investigação ou, por outro lado, ponderar esta transparência em alguns casos previstos na legislação.

Enfim, são algumas dúvidas do que devem priorizar ou ter como objetivo nas corregedorias e, a depender da opção de utilização de um sistema ou outros, abre-se outra porção de escolhas e caminhos possíveis, porque os fluxos acabam variando caso utilize-se o SEI, ePol, e-mail, plataforma FalaBr, ou de maneira conjugada mais de um desses.

No decorrer deste trabalho, o modelo proposto foi aderido em um novo normativo publicado no corrente ano de 2023 que substituiu o normativo anterior e que este trabalho modelou, ratificando que o modelo proposto se encontra adequado para melhoria dos processos de gestão da informação nas corregedorias.

REFERÊNCIAS

- ACKERMANN, F.; EDEN, C. *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice*. Long Range Planning v. 44, n. 3, p. 179-196, 2011.
- ACKERMANN, F.; EDEN, C. Strategic Options Development and Analysis. In: REYNOLDS, M.; HOLWELL, S. (Orgs.). *Systems Approaches to Managing Change: A Practical Guide*. London: Springer London, p. 135-190, 2010. GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 2. ed., SP: Atlas, 1991.
- ACKERMANN, F.; EDEN, C. *Problem structuring methods 'in the Dock'*: Arguing the case for Soft OR. *European Journal of Operational Research*, 2020.
- ACKERMANN, F. *Making strategy: The journey of strategic management*. Sage, 2013. 528 p.
- BELLINGER, G. Knowledge Management - *Emerging Perspectives*. 2004. Disponível em: <http://www.systems-thinking.org/kmgmt/kmgmt.htm#tvokm> Acesso em: 22 ago. 2022.
- DAVIS, G. B., OSLOM M. H. *Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure, and Development*: McGraw-Hill College; Subsequent ed. 1985.
- DA SILVA, F.M; MORAIS, D.C. *Estruturação do problema da gestão da informação de Polícia Judiciária na Polícia Federal*. In: INSID, 2022.
- DE ALMEIDA, A. T. *Processo de Decisão nas Organizações: Construindo Modelos de Decisão Multicritério*. Recife: Editora Atlas, 2013.
- DE ALMEIDA, A. T. *Gestão da Informação na Competitividade das Organizações*. 398p. Recife: Editora Universitária: UFPE, 2002.
- DE ALMEIDA *et al.* *Decisão Em Grupo e Negociação - Métodos e Aplicações*. Rio de Janeiro: Editora Interciência. 2 ed. 2019.
- EDEN, C. *Strategic options development and analysis (SODA)*, Birmingham: Strathclyde Business School, 1995.
- GEORGIU, I. *Cognitive Mapping and Strategic Options Development and Analysis (SODA)*. Wiley Encyclopedia of Operations Research and Management Science, 2011.
- HILLIER, F. S.; LIEBERMAN, G. *Introdução à pesquisa operacional*. Porto Alegre: Amgh Editora Ltda, 2006.
- MINGERS, J.; ROSENHEAD, J. *Problem structuring methods in action*. *European Journal of Operational Research*, v. 152, n. 3, 2004, p. 530-554. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/4871210_Problem_Structuring_Methods_in_Action. Acesso em: 06 dez. 2022.
- MORAIS, D. C. INSID 2019 - *Innovation for Systems Information and Decision meeting*. 2019. December 05 – 07, 2019. Natal-RN, Brazil

MORESI, E. A. D. *Inteligência organizacional: um referencial integrado*. Ciência da Informação: Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46, maio/ago. 2001. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/923/960>. Acesso em: 22 ago. 2023.

PARNELL, G. S *et al.* *Survey of Value-Focused Thinking: Applications, Research Developments and Areas for Future Research*. Journal of Multi-Criteria Decision Analysis, 20: 49-60.2013.

SELART, M.; JOHANSEN, S. T. *Understanding the Role of Value-Focused Thinking in Idea Management*. Creativity and Innovation Management. v. 20(3). DOI: 10.1111/j.1467-8691.2011.00602.x, 2011.

SMITH C. M.; SHAW D. *The characteristics of problem structuring methods: A literature review*. European Journal of Operational Research Volume 274, Issue 2, 16 April 2019.

REYNOLDS, M., & HOLWELL, S. (Eds.). (2020). *Systems approaches to making change: A practical guide*. Springer London.

SOUZA, C. A. A.; HENDRIKS, P. H. J. *The diving bell and the butterfly: the need for grounded theory in developing a knowledge-based view of organizations*. Organizational Research Methods; v. 9, n. 3, p.315-338. Jul, 2006.

STAIR, R. *Princípios De Sistemas De Informação - Ralph Stair*. Editora Cengage Learning, 2013.

VALENTIM, M. L. P. *Cultura organizacional e gestão do conhecimento*. InfoHome, Londrina (PR), 2003. 2p. Disponível em: https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=70 Acesso em: 10 set. 2020.

VALENTIM, M. L. P. *Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento*. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/3837>. Acesso em: 7 nov. 2023.

YOGESH Malhotra *Knowledge Management & New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation*. Disponível em: <https://www.brint.org/KMNewOrg.pdf>. Acesso em: 13 set. 2011.

**ANEXO A - ENTREVISTA CORREGEDOR -
RIO GRANDE DO SUL - SUL**

(+) Rapidez para resposta das demandas/processos nas corregedorias... (-) a ausência de um fluxo definido, acaba resultando em vários fluxos com muitas etapas e com mais servidores, impactando na rapidez.

(+) Publicidade dos entendimentos da unidade central... (-) a ausência de publicidade dos entendimentos atrapalha e impede celeridade nas análises dos corregedores.

(+) Caráter orientativo para a realização do trabalho na PF... (-) a corregedoria não deve ser apenas punitiva, mas antes orientativa e em última instância o caráter punitivo, quando necessário.

(+) Caráter de melhoria da qualidade na investigação formal e de mérito... (-) a baixa qualidade e demora nas conclusões das investigações prejudica a imagem da Polícia Federal.

(+) A necessidade de aumentar o número de servidores nas corregedorias ajuda a atender o excesso de demandas... (-) falta de pessoal.

(+) A motivação do servidor de corregedoria tem que vir em um projeto sério para evitar saída dos que já estão e incentivar a vinda... (-) falta de valorização dos servidores de corregedoria tais como: ausência de pontuação diferenciada para remoção/promoção, ficar fora da escala de sobreaviso/plantão/operações, entre outros... (-).

(+) É importante um sistema que organize e filtre o que entra na corregedoria para evitar excesso de demanda e pouco recurso humano ou fazer tarefas que é de outro setor... (-) excesso de demanda no setor de corregedoria... (-).

(+) Organização trabalho... (-) falta de organização do corregedor e dos servidores impacta em muito na efetividade das repostas aos procedimentos e andamento das tarefas.

(+) Controlar procedimentos... (-) a atuação tem que ser preventiva também para evitar agir apenas reativamente.

(+) Mandato corregedor... (-) a ausência de estabilidade do corregedor prejudica dar andamento aos projetos das corregedorias.

(+) Manter-se atualizado... (-) a falta de capacitação dos servidores é incompatível com o trabalho que precisa ser feito.

(+) Consolidar entendimento... (-) fica muito difícil trabalhar com certeza nos entendimentos sem uma consolidação para facilitar decisão que já foi feita em outro momento no mesmo caso.

(+) Gestão processos... (-) ausência de organização dos processos prejudica atividades

(+) Gerenciar condutas... (-) a falta de atuação preventiva de gerenciamento e acompanhamento atrapalhar os objetivos da corregedoria.

**ANEXO B - ENTREVISTA CORREGEDOR -
RONDONIA – NORTE**

- (+) Organização trabalho... (-) trabalho desorganizado.

- (+) Prevenir ilícitos... (-) deixar atuar com prevenção, apenas sob demanda.

- (+) Orientar efetivo... (-) deixar de acompanhar.

- (+) Atender público... (-) burocratizar o atendimento, atendimento ruim.

- (+) Celeridade... (-) respostas lentas na informação.

- (+) Transparência... (-) deixar de fundamentar os casos, não facilitar acesso ou orientar.

- (+) Qualidade... (-) fazer de qualquer forma, sem zelo.

- (+) Impessoalidade... (-) privilégios ou não ser isonômico.

- (+) Análise dados... (-) ter trabalho apenas manual sem compilação.

- (+) Organizar acervo depósito... (-) desorganização.

- (+) Organização dos sistemas... (-) multiplicidade de sistemas que não se comunicam.

- (+) Avaliando aglutinação de investigações conexas... (-) ausência de análise de sistema.

- (+) Criação de projetos para melhorar as investigações... (-) deixar de pensar em melhorar as respostas das investigações.

- (+) Utilizar apenas um sistema de análise... (-) usar muitos sistemas que não se comunicam.

(+) Autonomia corregedoria... (-) dependência da corregedoria em recursos humanos prejudica os projetos.

(+) Capacitação interna... (-) falta de treinamento de servidores para a corregedoria.

**ANEXO C - ENTREVISTA CORREGEDOR -
RIO DE JANEIRO – SUDESTE**

Melhorar filtro (+) ... (-) instaurar tudo o que chega.

Melhorar repositório (+) ... (-) ausência de sistema único de informação.

(+) Uniformizar procedimentos... (-) inexistência de procedimentos padrões.

(+) Melhoria de entradas... (-) poucos servidores.

(+) Saneamento imediato de pendências ... (-) ausência de conscientização.

(+) Gestão de alertas ... (-) ausência de acompanhamento.

(+) Conscientização de melhorar trabalho.... (-) ausência de motivação, incentivos.

(+) Melhorar recurso humanos... (-) ausência de servidores.

(+) Melhora de gestão das informações... (-) inexistência de fluxo.

(+) Organização do fluxo de expedientes... (-) utilizar apenas um sistema.

(+) Diminuir demanda no setor de corregedoria... (-) excesso de demandas de outros setores.

(+) Rapidez para resposta das demandas/processos nas corregedorias... (-) aumento de servidores e melhora no fluxo.

(+) Publicidade dos entendimentos da unidade central... (-) ausência de plataforma específica.

(+) Trabalho exclusivo na corregedoria... (-) participar de operações.

(+) Ouvidoria ficar diretamente em outro setor... (-) atuar como ouvidoria.

(+) Precatória deve ficar em outro setor... (-) cumprir precatória.

**ANEXO D - ENTREVISTA CORREGEDOR –
MATO GROSSO DO SUL – CENTRO-OESTE**

(+) Melhorar o tempo para resposta disciplinar... (-) demora muito para punir e quando consegue punir não é eficiente.

(+) Exclusividade no trabalho da corregedoria... (-) não participar de operações.

(+) Aumento de efetivo... (-) perda de efetivo nas corregedorias é um problema e falta de incentivo para ficarem também.

(+) Utilizar apenas um sistema de análise... (-) usar mais de um sistema acaba aumentando a necessidade de mais servidores e demorar mais.

(+) Viaturas disponíveis... (-) a falta de viaturas para algumas tarefas prejudica o tempo, que vem sendo menos importante com a informatização.

(+) Contrato de estagiários... (-) retirar colaboradores do serviço impacta nas tarefas.

(+) Aumento quantidade de salas... (-) diminuir espaço físico atrapalha a distribuição de pessoas nas corregedorias e na qualidade.

(+) Experiência em corregedoria... (-) a ausência de experiência é ruim em razão da importância das tarefas em correccionar, ser exemplo e ter legitimidade para corrigir.

(+) Regulamentar atividade corregedoria... (-) a ausência de todas as tarefas da corregedoria gera para as unidades incerteza.

(+) Melhorar sistemas em geral... (-) diminuir capacidade de análise e modelos nos sistemas prejudica a qualidade e os projetos de trabalho na corregedoria.

(+) Acesso entendimentos consolidados... (-) a falta de acesso de informações nos sistemas disponíveis atrapalha a análise pelos corregedores.

(+) Melhora de informações na intranet... (-) a baixa usabilidade da página poderia ser melhorada para buscar as informações e pesquisar.

(+) Focar na melhoria da investigação... (-) a ausência de efetivo e excesso de demanda, além de falta de análise de dados atrapalha os trabalhos de auxiliar a melhora da qualidade.

(+) Priorizar a conclusão das investigações nas unidades, para baixar o acervo... (-) o excesso de expedientes e falta de sistema melhor de pesquisa automatizada prejudica acompanhar em tempo razoável os motivos da demora em concluir inquérito, o que vem melhorando com os alertas.

(+) Implementar organização dos sistemas, avaliando aglutinação de investigações conexas, criação de projetos para melhorar as investigações... (-) a ausência de sistema único e automatizado ainda prejudica, mas não impede a organização, seria muito melhor que já fosse automatizado.

**ANEXO E - ENTREVISTA CORREGEDOR
PARAÍBA – NORDESTE**

(+) Excesso de demanda no setor de corregedoria... (-) diminuir acervo por meio de conclusão e filtro.

(+) Treinamento do servidor... (-) ausência de treinamento para assuntos de corregedoria nos trabalhos de apoio ao COR.

(+) Capacitação do servidor de corregedoria... (-) ausência de manuais de orientações/treinamentos/reciclagem para a área de corregedoria.

(+) Rapidez para resposta das demandas/processos nas corregedorias... (-) demora nos despachos em razão da quantidade de demandas.

(+) Valorização do servidor de corregedoria... (-) servidores que não desejam trabalhar em corregedoria.

(+) Repositório de pareceres, jurisprudências, enunciados, de fácil acesso e por tema... (-) ausência de local para pesquisar.

(+) Conhecer normas... (-) ausência de treinamento e diálogo permanente.

(+) Estrutura no trabalho... (-) falta de estrutura de pessoal, estagiários, colaboradores.

(+) Inovação... (-) manter os mesmos sistemas sem que melhorem.

(+) Padronização... (-) a falta de uniformidade ou orientação da unidade central em alguns assuntos que geram conflitos.

(+) Fomentar Tecnologia... (-) manter tudo de forma como era sem pensar em inovar é ruim.

(+) Análise dados... (-) a falta de treinamento em análise de dados dos Bis e sistemas.

(+) Recursos humanos... (-) o baixo efetivo nas corregedorias.

(+) Definir procedimentos... (-) ausência de procedimentos uniformes.

(+) Análise de Mérito nos IPLs... (-) baixa na qualidade de IPLs e demora na conclusão.

(+) Classificar produtividade... (-) e dar publicidade para manter o servidor ativo nos procedimentos e zeloso.

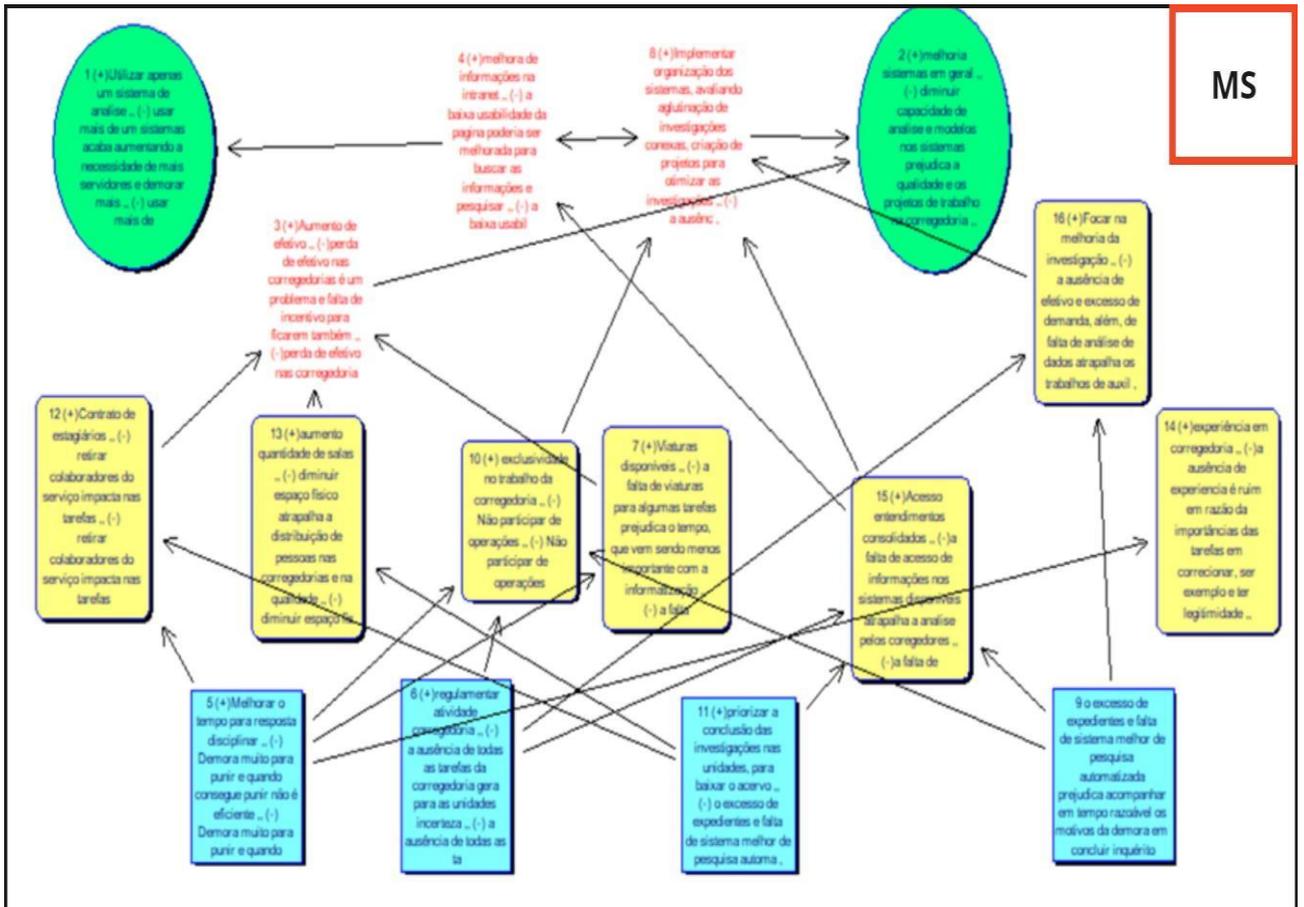
(+) Melhorando o filtro, concentrando meus recursos nessa tarefa... (-) necessidade de não instaurar tudo o que chega nas corregedorias.

(+) Correição parcial de todo o acervo, de forma permanente. ... (-) necessidade de sistema que faça de forma automática, além dos alertas correccionais.

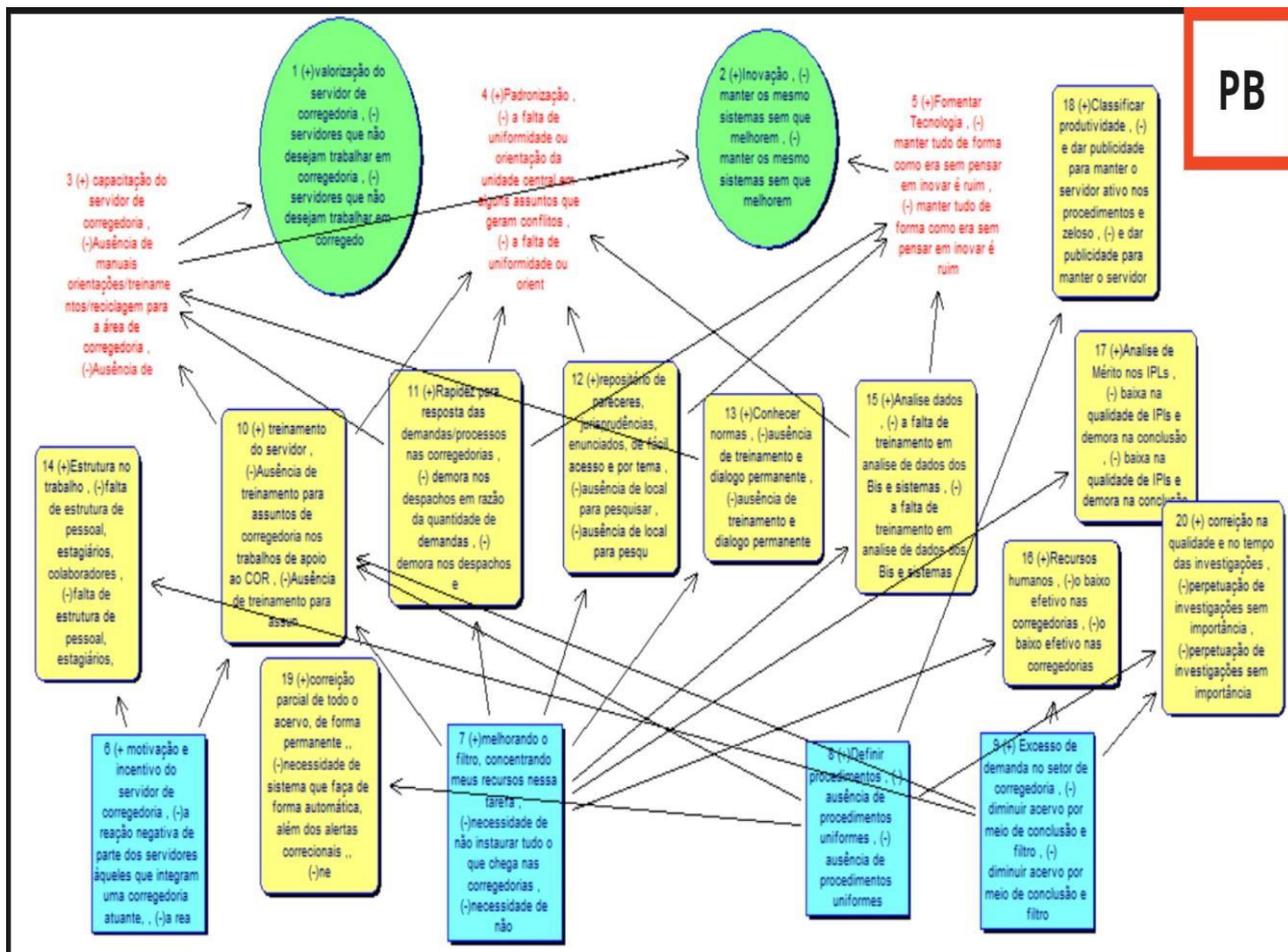
(+) Motivação e incentivo do servidor de corregedoria... (-) a reação negativa de parte dos servidores àqueles que integram uma corregedoria atuante.

(+) Correição na qualidade e no tempo das investigações... (-) perpetuação de investigações sem importância.

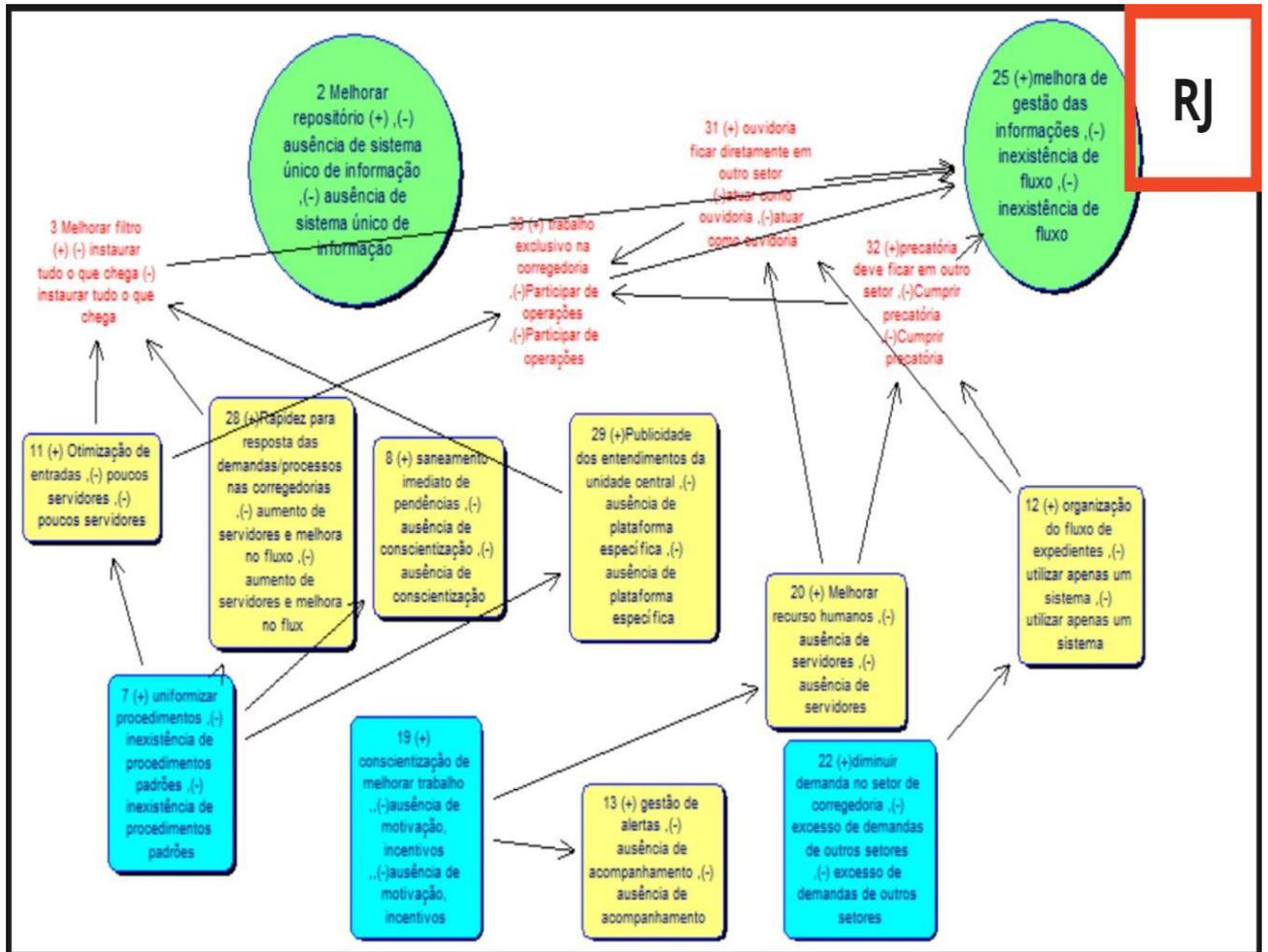
ANEXO F - MATO GROSSO DO SUL



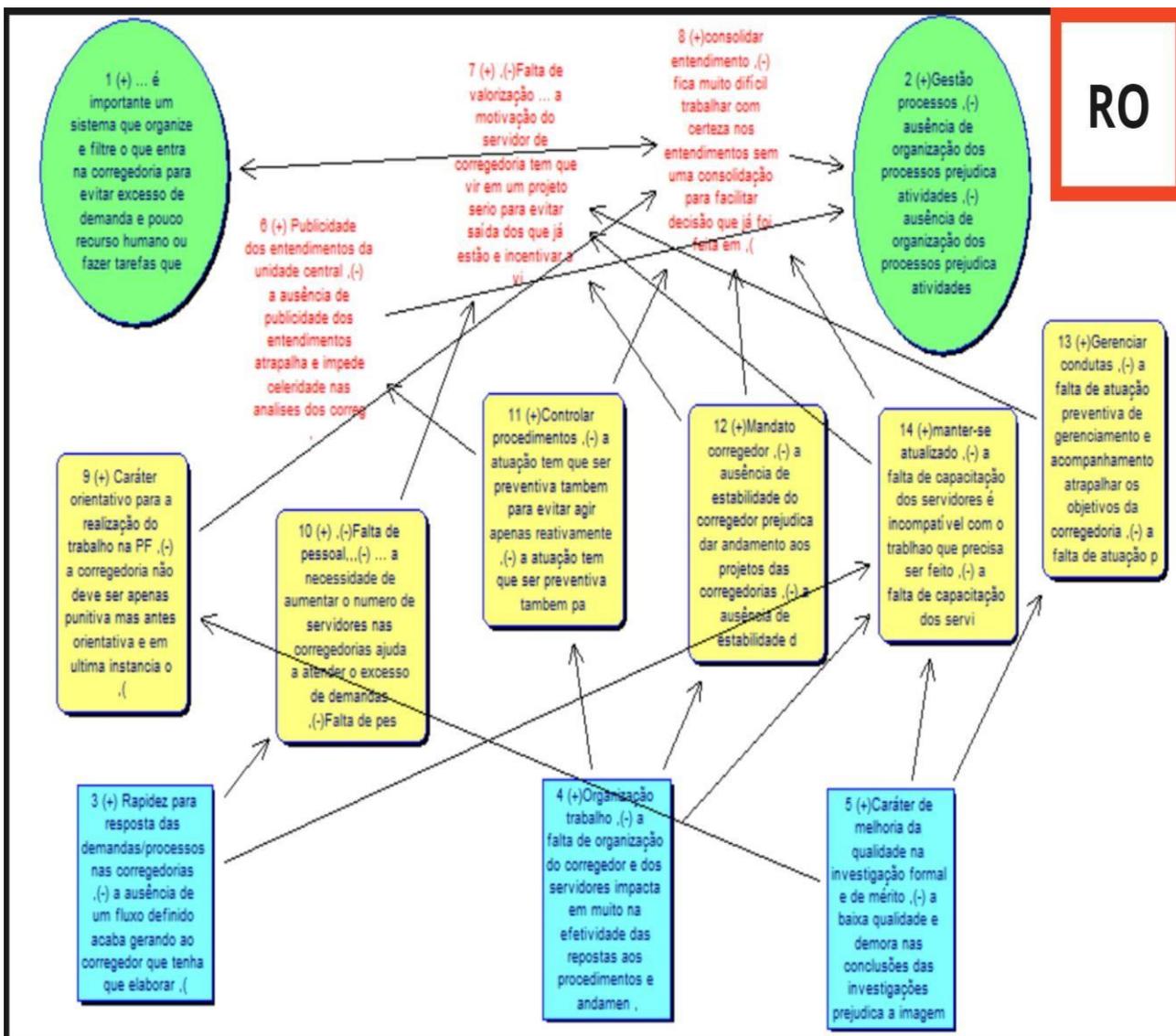
ANEXO G - PARAÍBA



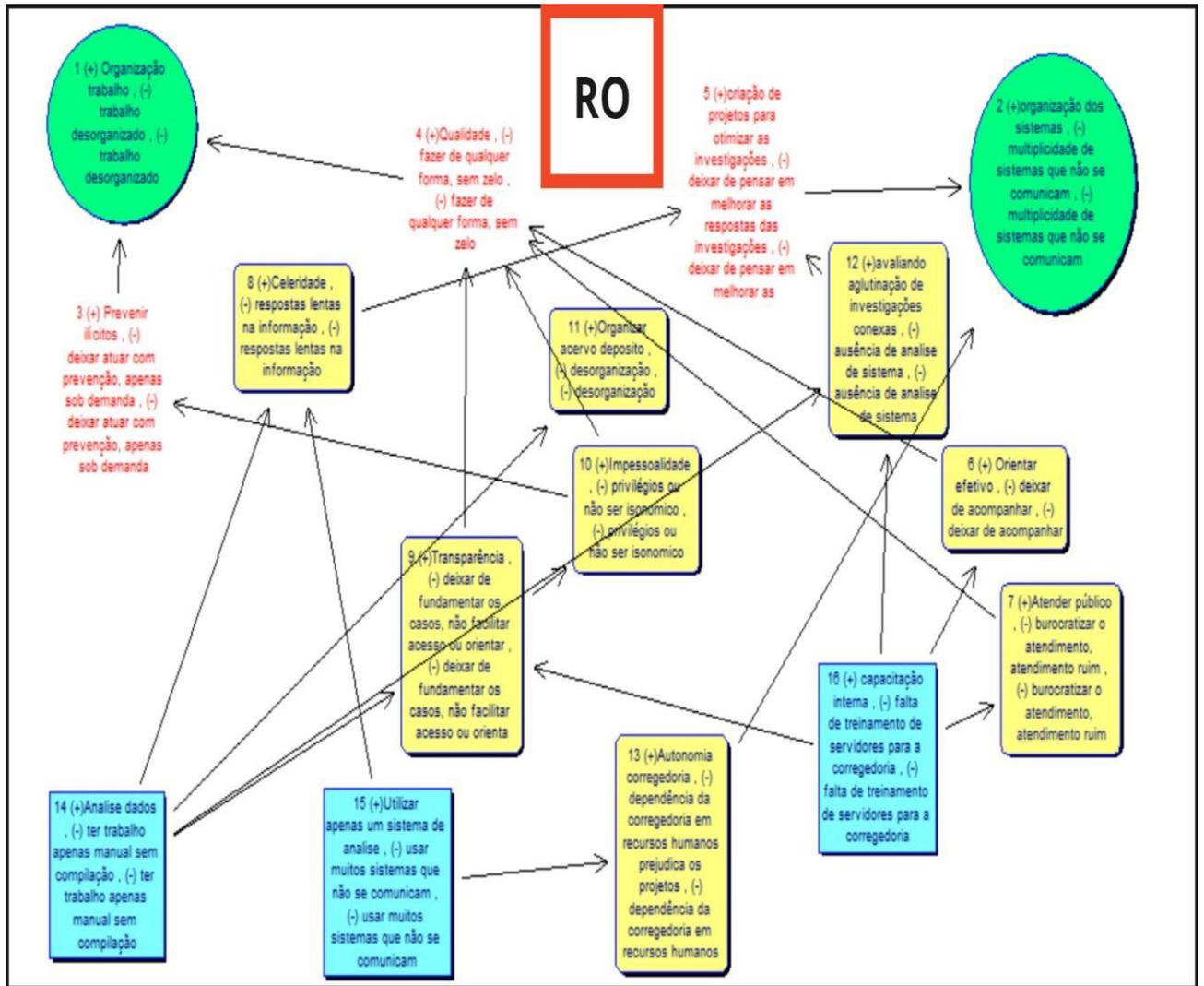
ANEXO H - RIO DE JANEIRO



ANEXO I - RIO GRANDE DO SUL



ANEXO J - RONDÔNIA



ANEXO K - MAPA AGREGADO

