



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

BRUNO CAVALCANTI DE FARIAS

FRAMEWORK PARA A ELABORAÇÃO DE INSTRUÇÕES NORMATIVAS DA
POLÍCIA FEDERAL COM A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE APOIO À
DECISÃO

Recife
2024

BRUNO CAVALCANTI DE FARIAS

***FRAMEWORK* PARA A ELABORAÇÃO DE INSTRUÇÕES NORMATIVAS DA
POLÍCIA FEDERAL COM A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE APOIO À
DECISÃO**

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

Área de concentração: Gerência da Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Dumke de Medeiros.

Coorientador: Prof. Dr Jonatas Araújo de Almeida.

Recife

2024

.Catalogação de Publicação na Fonte. UFPE - Biblioteca Central

Farias, Bruno Cavalcanti de.

Framework para a elaboração de instruções normativas da Polícia Federal com a utilização de ferramentas de apoio à decisão / Bruno Cavalcanti de Farias. - Recife, 2024.

96f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Tecnologia e Geociências, Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção, 2024.

Orientação: Denise Dumke de Medeiros.

Coorientação: Jonatas Araújo de Almeida.

1. Instruções Normativas; 2. Liderança; 3. Polícia Federal. I. Medeiros, Denise Dumke de. II. Almeida, Jonatas Araújo de. III. Título.

UFPE-Biblioteca Central

CDD 658.5

BRUNO CAVALCANTI DE FARIAS

***FRAMEWORK* PARA A ELABORAÇÃO DE INSTRUÇÕES NORMATIVAS DA
POLÍCIA FEDERAL COM A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE APOIO À
DECISÃO**

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 obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. Área de concentração: Gerência da Produção.

Aprovada em: 23/07/2024.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Denise Dumke de Medeiros (Orientadora)

Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Maisa Mendonça Silva (Examinadora Interna)

Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Milton Vieira Junior (Examinador Externo)

Escola de Engenharia de São Carlos USP, EESC - USP

Empresas felizes são mais lucrativas. Funcionários felizes são mais produtivos e comprometidos e este é um diferencial importante. Gente feliz significa sustentabilidade Alahmar; Bevilacqua; Quintana, 2020, p. 21).

RESUMO

O órgão governamental da Polícia Federal é uma instituição complexa com atuação em todos os estados brasileiros. Sendo assim, não é de se estranhar que as demandas geradas na Região Norte sejam diferentes, ou mesmo opostas, àquelas que ocorrem na Região Sul, visto que as peculiaridades de clima, relevo, cultura, tamanho da população, dentre outras situações, serão as mais diversas. Logo, determinadas normas gerais não atendem a situações igualitárias em uma expressão federal, fazendo-se necessária a idealização de uma regulamentação que possa abranger, dentro do possível, o máximo dos ensejos de norte a sul do Brasil, do Oiapoque ao Chuí, em relação à atuação policial. A ideia central desta dissertação é modernizar e aperfeiçoar os sistemas de formação e estruturação para elaborar Instruções Normativas (IN) do serviço público federal, antes da sua publicação no Diário Oficial da União (DOU), introduzindo a ideia de se trazer a participação, ao máximo, dos servidores prestadores de serviço em questão, ouvindo-se, quando possível, suas problemáticas e observando-se de que forma essas podem ser atendidas antes da oficialização, prestando apoio a decisão da liderança com base nas problemáticas específicas das regiões em estudo. Se quer com isso propor meios que possam ser utilizados pelos decisores com o uso de mecanismos que incluam uma participação, tanto quanto possível, e ferramentas da engenharia de produção, como o FITradeoff, VFT e Bow-Tie, que estruturem, desenvolvam e aperfeiçoem as instruções normativas que regulamentam o órgão. Foi possível com este trabalho oferecer a liderança uma instrução mais completa no tocante às temáticas de maior interesse funcional e social, bem como a inclusão participativa dos liderados nessa construção desenvolvida. Ao fim o Framework conseguiu reunir o pensamento dos principais servidores com atuação direta no tema a nível nacional e propor mudanças significativas em relatório final de apoio a decisão a liderança da Polícia Federal.

Palavras-chave: instruções normativas; liderança; decisão multicritério; polícia federal.

ABSTRACT

The Federal Police government body is a complex institution operating in all Brazilian states. Therefore, it is not surprising that the demands generated in the North Region are different, or even opposite, to those that occur in the South Region, since the peculiarities of climate, relief, culture, population size, among other situations, will be the more diverse. Therefore, certain general standards do not meet egalitarian situations in a federal expression, making it necessary to idealize a regulation that can cover, as far as possible, as many places as possible from the north to the south of Brazil, from Oiapoque to Chuí, in relation to police performance. The central idea of this dissertation is to modernize and improve the training and structuring systems to prepare Normative Instructions (IN) for the federal public service, before their publication in the Official Gazette of the Union (DOU), introducing the idea of bringing participation, to maximum, of the service providers in question, listening, when possible, to their problems and observing how these can be addressed before becoming official, providing support for the leadership's decision based on the specific problems of the regions under study. The aim is to propose means that can be used by decision-makers with the use of mechanisms that include participation, as much as possible, and production engineering tools, such as FITradeoff, VFT and Bow-Tie, that structure, develop and perfect the normative instructions that regulate the work. This work made it possible to offer leadership more complete instruction regarding themes of greater functional and social interest, as well as the participatory inclusion of those led in this developed construction. In the end, the Framework managed to bring together the thoughts of the main civil servants with direct action on the topic at a national level and propose significant changes in a final report to support the decision of the Federal Police leadership.

Keywords: normative instructions; leadership; multicriteria decision; federal police.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Atividades desenvolvidas na dissertação	17
Figura 2 - Etapas do procedimento de decisão	30
Figura 3 - Fluxograma das etapas do Framework	39
Figura 4 - Exemplo de um Diagrama Bow-Tie	51
Figura 5 - Exemplo de painel de informações do FITradeoff	54
Figura 6 - Fluxograma de respostas Teams, pergunta 3 do questionário on-line	64
Figura 7 - Fluxograma de respostas Teams, pergunta 5 do questionário on-line	64
Figura 8 - Fluxograma de respostas Teams, pergunta 6 do questionário on-line	65
Figura 9 - Fluxograma de respostas Teams, pergunta 7 do questionário on-line	65
Figura 10 - Fluxograma de respostas Teams, pergunta 9 do questionário on-line	66
Figura 11 - Fluxograma de respostas Teams, pergunta 10 do questionário on-line	67
Figura 12 - Fluxograma de respostas Teams, pergunta 11 do questionário on-line	67
Figura 13 - Fluxograma de respostas Teams, pergunta 12 do questionário on-line	68
Figura 14 - Fluxograma de hierarquia de objetivos	71
Figura 15 - Fluxograma de integração dos objetivos com as alternativas	74
Figura 16 - Diagrama Bow-Tie	77
Figura 17 - Avaliação intracritério	81
Figura 18 - Comparação entre os pares no FITradeoff, primeira pergunta	82
Figura 19 - Comparação por Decomposição	82
Figura 20 - Ranking de alternativas por preferências de escolha da liderança	83
Figura 21 - Elicitação e ordenação dos critérios pela Chefia	84
Figura 22 - Painel da análise de sensibilidade junto à apuração final FITradeoff	84
Figura 23 - Ordem de preferência	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Lista exemplificativa de teorias e literatura aplicadas	36
Tabela 2 - Lista exemplificativa de questões para o FORMS	41
Tabela 3 - Lista das informações coletadas nas respostas do FORMS	62
Tabela 4 - Relação de hierarquia entre os objetivos	71
Tabela 5 - Critérios de avaliação	72
Tabela 6 - Relação entre os Critérios e os Objetivos	73
Tabela 7 - Relação de Alternativas	73
Tabela 8 - Relação de causas	75
Tabela 9 - Relação das Barreiras de Prevenção	75
Tabela 10 - Relação das Barreiras Secundárias	76
Tabela 11 - Relação das Barreiras de Proteção	76
Tabela 12 - Classificação Bow-Tie	78
Tabela 13 - Lista de Consequências	79
Tabela 14 - Classificação das Consequências	80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	11
1.2. IMPACTO ECONÔMICO, SOCIAL E/OU AMBIENTAL	13
1.3. OBJETIVOS	15
1.4. METODOLOGIA UTILIZADA	16
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	19
2.1 GOVERNANÇA PÚBLICA	19
2.1.1 Governança na Polícia Federal	21
2.1.2 Criação e alteração de procedimentos e normas públicas	22
2.2 TOMADA DE DECISÃO MULTICRITÉRIO	23
2.2.1 Value Focused Thinking	26
2.2.2 FITradeoff	28
2.2.3 Uso de Workflow/Frameworks nos trabalhos policiais	33
2.2.4 Uso do Bow-Tie	34
2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTE CAPÍTULO	34
3 DESENVOLVIMENTO DO FRAMEWORK PARA APOIO À TOMADA DE DECISÃO	37
3.1 PRIMEIRA ETAPA	39
3.2 SEGUNDA ETAPA	42
3.3 TERCEIRA ETAPA	44
3.4 QUARTA ETAPA	47
3.5 QUINTA ETAPA	52
3.6 SEXTA ETAPA	56
3.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTE CAPÍTULO	57
4 APLICAÇÃO DO FRAMEWORK PARA A ELABORAÇÃO DE INSTRUÇÕES NORMATIVAS NA PF	59
4.1 CONTEXTO DO ESTUDO E PROBLEMÁTICA	59
4.2 ETAPAS DA APLICAÇÃO DO FRAMEWORK	60
4.2.1 Etapa 1: Desenvolvimento do questionário FORMS	60
4.2.2 Etapa 2: Apuração do resultado da planilha FORMS	62
4.2.3 Etapa 3: Aplicação do método Value Focused Thinking (VFT)	68
4.2.4 Etapa 4: Aplicação do método Bow-Tie	73
4.2.5 Etapa 5: Aplicação do método FITradeoff	79
4.2.6 Etapa 6: Relatório final de apoio à liderança	84
4.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTE CAPÍTULO	86
5 CONCLUSÕES	88
5.1 IMPACTOS DESTE TRABALHO	90
5.2 DIFICULDADES E LIMITAÇÕES DESTE TRABALHO	91
5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	92
REFERÊNCIAS	93

1 INTRODUÇÃO

Tendo-se a noção da extensão continental do Brasil, não é de se admirar que as demandas geradas na Região Norte sejam diferentes, ou mesmo opostas, àquelas que ocorrem na Região Sul, visto que as peculiaridades de clima, relevo, cultura, tamanho da população, dentre outras situações, serão as mais diversas. Sabendo-se que determinadas normas gerais não atendem a situações igualitárias em uma expressão federal, faz-se necessária a idealização de uma regulamentação que possa abranger, dentro do possível, o máximo dos ensejos de norte a sul do Brasil, do Oiapoque ao Chuí, em relação à atuação da Polícia Federal (PF). Sendo assim pode-se notar problemas pontuais como queda de produtividade, relacionamentos interpessoais ou mesmo psicossociais quando um órgão ou empresa não consegue uniformizar as demandas geradas ao longo de suas filiações pelo país, principalmente quando sua regulamentação interna não tem uma interpretação mais coerente com as necessidades locais.

A Polícia Federal é uma instituição nacional com unidades descentralizadas e sede em Brasília, subdividida em diretorias, superintendências regionais nas capitais dos Estados e delegacias em algumas das principais cidades do interior. É também um órgão responsável por solucionar crimes, delitos e contravenções que ocorram com interesse da União, e que possuam nível de impacto nacional. Diante disto, essa instituição possui várias atribuições, entre as quais pode-se destacar os crimes contra a segurança nacional e a ordem política e social; crimes de tráfico de entorpecentes e de drogas afins; crimes contra a vida, o patrimônio e a comunidade silvícola; e infrações às normas de ingresso ou permanência de estrangeiros no país, dentre outras. (Fonte: Decreto Presidencial 73.332/1973). A esta altura pode-se comparar a Polícia Federal a uma empresa Multinacional, mesmo que o objetivo final não seja o lucro, ambas desejam alcançar a máxima eficiência nos resultados dos seus serviços.

Modernizar e aperfeiçoar os sistemas de formação e estruturação para elaborar Instruções Normativas (IN) do serviço público federal, antes da sua publicação no Diário Oficial da União (DOU), introduz a ideia de se trazer a participação, ao máximo, dos maiores interessados no assunto, que são os servidores prestadores de serviço em questão, ouvindo-se, quando possível, suas problemáticas e observando-se de que forma essas podem ser atendidas antes da oficialização.

Atualmente, a PF possui quatro normativos de atividades para definir ações e estratégias dos seus servidores como um todo, são eles:

- Instruções Normativas (IN): regulamentos em nível nacional, geralmente advindos do chefe maior, o Diretor Geral, ou dos diretores a ele subordinados, com sede em Brasília. São hierarquicamente superiores aos demais.
- Portarias: regulamentos locais, geralmente vindos do Superintendente Regional ou dos chefes das delegacias. São utilizadas também pelos prédios-sedes, através de seus diretores.
- Boletins de Serviço (BS): comunicações onde são publicados os regulamentos de interesse nacional.
- Aditamentos Semanais (AS): comunicados onde são publicados os regulamentos de interesse regional.

A grande problemática é que, embora cada superintendência possa realizar suas próprias normas internas em seus AS, esses não podem contrariar as INs nacionais, nem mesmo sobrepor-se a elas. Dessa forma, as decisões mais impactantes no órgão ficam sempre a cargo da sede em Brasília. Sabendo-se que nosso país tem extensão territorial, é humanamente impossível para as chefias, com sede no Distrito Federal, saberem a realidade em todas as regiões do Brasil, sendo muito difícil que essas tenham condições de participar do dia a dia ou mesmo das dificuldades em cada cidade que possua uma delegacia da PF instalada.

Dessa forma, as INs nacionais muitas vezes não atendem a demandas locais, ou pior, são desconhecidas pelos servidores regionais. Dessa forma, é imprescindível que haja uma sistemática interna na PF, que sirva como apoio às chefias na hora de confeccionar tais instrumentos, e que possa incluir a representação coletiva, bem como divulgar mais amplamente a publicidade de suas normas. Dessa forma o presente trabalho quer incluir a participação coletiva dos liderados durante a confecção dessas instruções para oferecer a liderança um apoio técnico na bibliografia delas.

1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A finalidade deste trabalho é propor meios que possam ser utilizados pelos decisores na Polícia Federal, explorando mecanismos que incluam uma participação, tanto quanto possível, de servidores que compõem o quadro do órgão e que possuam *expertise* para apontar as necessidades locais, resultando essa ação no aumento da eficácia das atividades nessas localidades.

Assim como defendiam Hersey e Blanchard (1986), um líder com comportamentos

situacionais deve ter facilidade em se adaptar aos diferentes ambientes e demandas que surgirão, contornando, e mesmo eliminando, todos os problemas que vão surgindo a sua frente, dispondo de competências e habilidades para guiar e identificar as particularidades de seus liderados. Incluir as necessidades locais na elaboração dos mecanismos que determinam a forma como as atividades da entidade se desenrolarão é uma estratégia bem acertada quando se trata de uma estrutura tão alongada, ramificada e diversificada como a da Polícia Federal.

Segundo Argyris (1957), a necessidade de valores burocráticos, ou piramidais, leva a relações funcionais fracas, superficiais e suspeitas. Dessa forma, os indivíduos ficam incapacitados de expressar seus sentimentos, tornando-se pessoas pobres, falsas e improdutivas, com incompetência interpessoal, o que levará a um ambiente de desconfianças, gerando conflitos intergrupais e de difícil progressão. Porém, se, ao contrário, forem adotados valores democráticos que estimulem relações de confiança, transparência e cooperação, os indivíduos se sentirão parte do todo, serão vistos como seres humanos estimulados a produzirem, tornando o trabalho excitante e potencialmente produtivo.

Tannenbaum e Schmidt (1958) diziam que há dois tipos de líderes: um autoritário, que enfatiza as tarefas, e outro democrático, que eleva as preocupações com as relações humanas. Para esses autores, o autoritário age baseado na ideia de que o seu poder vem da posição ocupada e de que as pessoas são preguiçosas e irresponsáveis por natureza, enquanto o estilo democrático supõe que seu poder é conferido pelo grupo e que as pessoas são criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas. A inclusão participativa proposta neste trabalho quer justamente demonstrar o melhor aproveitamento do servidor ante seu estímulo, levando em consideração o estilo democrático, cujas políticas são abertas para discussão e decisão grupal.

De acordo com a Teoria da Modificação do Comportamento e da Teoria do Reforço de Luthans e Creitner (1975), o líder deve realizar três passos: primeiro, a estruturação inicial com uma orientação; segundo reduzir a orientação e a supervisão gradativamente; e terceiro, aumentar o apoio socioemocional, tudo isso sendo conhecido como reforço positivo. Esta dissertação traz a mesma ideia, porém, acrescenta a esse reforço a participação representativa dos funcionários como forma de oferecer aos liderados caminhos para o desenvolvimento profissional.

O pensamento primordial aqui é tentar integrar os objetivos locais com os da organização central, sendo esse muito próximo da proposta de Drucker (1964). Já na década de 1950, esse autor propunha que se trabalhasse através do processo da administração por objetivos, no qual os gerentes de nível superior e inferior de uma empresa identificam

conjuntamente seus objetivos comuns, definem as potenciais áreas de responsabilidade de cada indivíduo em termos dos resultados dele esperados, e utilizam essas medidas como orientação para operar a unidade e avaliar a contribuição de cada membro.

Em suma, considera-se importante, durante esse processo de mudança, determinar quais os elementos favoráveis e quais os contrários que estarão presentes e que podem apoiar ou rejeitar o processo. Essa rejeição pode ser verificada pelo “Método da análise de campo de forças”, proposta por Lewin (1947), definindo forças impulsoras e forças restritivas para a execução do procedimento. Vale salientar que tal análise deve ser sempre levada em consideração ante a natureza humana de aversão a mudanças, sem ao menos avaliar as vantagens e, com isso, opor-se injustificadamente à implantação de qualquer método inovador.

A hierarquização da Polícia Federal foi, até a presente data, a forma de administração implantada e realizada, trazendo sucessos significativos e reconhecimento social ao órgão. Porém, não há para os líderes dos departamentos em geral da PF, atualmente, nenhuma preparação que proporcione ferramentas, meios e instruções adequadas à realização de seu trabalho, deixando, assim, a administração refém de antigos dogmas desatualizados, ultrapassados e arcaicos, que começam a demonstrar ruídos, falhas e desestruturas funcionais. Como explanado anteriormente, é humanamente impossível para as altas gestões da cúpula gerenciar singularmente a imensa extensão dessa instituição. Oferecer a esses gestores meios nos quais eles consigam integrar a participação de diferentes funcionários em diferentes localidades em caráter democrático, na elaboração das instruções normativas em nível nacional, e observando as particularidades de cada setor, é uma das primeiras mudanças de apoio estratégico a esse ente federativo.

1.2 IMPACTO ECONÔMICO, SOCIAL E/OU AMBIENTAL

É de saber público que a Polícia Federal é um órgão nacional, sediada em Brasília, com unidades espalhadas pelas regiões do Brasil, e subdividida em diretorias, havendo superintendências regionais nas capitais dos Estados e delegacias nas principais cidades do interior. As superintendências, por seu turno, são dotadas de uma estrutura orgânica formada por subdelegacias especializadas e setores administrativos, cada qual com sua equipe específica de trabalho.

Devido a essa subdivisão em nível nacional, cada unidade possui particularidades típicas e locais, que mudam o comportamento dos profissionais de região para região e que devem ser levadas em consideração, trazendo, assim, diferenciações comportamentais que

influenciam diretamente nas escolhas e preferências dos grupos. Ao longo dos anos, têm-se observado problemas de desempenho em algumas áreas, pelos dirigentes estaduais, principalmente em regiões de difícil acesso no norte do país, onde Policiais Federais estariam apresentando baixa qualidade em sua produção ou tendo problemas de convívio interno com outros colegas de trabalho, conforme se pode averiguar no Índice de Produtividade Administrativa (IPA) publicado do ano de 2021, no processo do Sistema Eletrônico Integrado (SEI) da PF.

O IPA é um documento interno da PF, reunido pelos núcleos estratégicos das diretorias, que mede alguns pontos da produtividade do órgão. Nesse documento, pode-se perceber que o Distrito Federal foi o ente federativo que obteve melhor nota (9,81), em contrapartida ao estado do Acre, último colocado com 4,61. Dessa forma, identifica-se, através do IPA, que regiões próximas à sede, onde são produzidas as INs, possuem melhor desempenho do que regiões mais afastadas no Norte e Nordeste do país, visto que os oito últimos colocados são os Estados de Pernambuco, Tocantins, Bahia, Amapá, Roraima, Pará, Mato Grosso, Amazonas e Acre, respectivamente nessa ordem.

Como exemplo, pode-se citar ainda a cidade do Oiapoque, no Amapá, Região Norte do país, isolada pela densa Floresta Amazônica, distante cerca de seiscentos quilômetros da capital Amapá, com acesso único por terra através da BR 156, que se liga à Transamazônica, e que tem cento e vinte quilômetros de estrada não asfaltada. Em épocas de chuva, tais estradas ficam interditadas à passagem de carros de pequeno porte e, devido a esse isolamento, o município traz aos residentes diversos problemas, como por exemplo, de comunicação, de alimentação, de cultura e de lazer. A cidade não possui rede de acesso a internet de boa qualidade nem saneamento básico adequado, não tem moradias dignas e nem mesmo oferece alimentação variada ou dispõe de lazer e de desportos propícios ao bem-estar psicossocial de seus moradores. Os policiais lá lotados, em grande parte advindos de grandes cidades, sofrem impactos físicos e psicológicos severos com as dificuldades do local, até mesmo pela distância do convívio familiar, o que influencia diretamente no seu trabalho e atuação no local. Percebe-se, assim, que algumas das atuais INs mostram-se inapropriadas diante da realidade inóspita do Amapá, piorando o clima de trabalho em alguns momentos e tensionando as relações interpessoais.

Importa informar aqui que os delegados conduzem os inquéritos criminais enquanto os agentes realizam as investigações, diligências e análises demandadas dentro do inquérito da Polícia Judiciária. Vale alertar também, sobre a importância dos casos de Polícia Administrativa (imigração, controle de armas, segurança privada e químicos) conduzidos

pelos agentes. Além desses, também atuam os papiloscopistas, que são especialistas em impressões digitais e representação facial humana, os peritos, responsáveis por realizar exames periciais, e os escrivães, que atuam no trâmite e formalidades dos atos dos inquiridos durante a investigação. Assim sendo, o problema que ocorre, em regiões inóspitas é que, por muitos momentos, há falta de pessoal para compor o quadro de profissionais, por não haver candidatos dispostos a enfrentar as peculiaridades do local.

O presente trabalho traz, em si, a possibilidade de explorar de qual maneira se poderia aplicar a Teoria da Modificação do Comportamento e a Teoria do Reforço de Luthans e Creitner (1975), ou mesmo o Processo da Administração por Objetivos de Drucker (1964), com vistas a aumentar o rendimento do trabalho desenvolvido por policiais federais, com uma maior atenção a esses nas principais decisões que regem o ordenamento do órgão, através das Instruções Normativas. Seguramente, isso pode acontecer se as situações adversas, como as ocorridas no norte do país, forem trazidas para o mais próximo possível da realidade e das necessidades desses locais.

A metodologia utilizada neste estudo consiste na aplicação de ferramentas organizadas em um *Framework* (passo a passo) de reforço positivo e participação democrática, que podem ser utilizadas no âmbito das unidades centrais ou descentralizadas da PF, a fim de reduzir as diferenciações regionais, ou mesmo de adequar as diversas ocorrências ao longo do país. Espera-se, assim, com a contribuição geral, trazer-se a representatividade do servidor e as particularidades locais para a elaboração da legislação que o norteará. Dessa forma, com a representação desses, almeja-se que as diferenças setoriais sejam sanadas, trazendo um ambiente de trabalho mais uniforme e adaptado ao clima policial e a suas intercorrências.

Ao reconhecer o caráter tenso das atividades policiais, considera-se a necessidade da obtenção de um clima agradável e razoavelmente calmo dentro das delegacias. Dessa forma, além de se estimular a representatividade do policial, espera-se dos profissionais uma melhor fluidez do serviço prestado à sociedade, trazendo um sentimento de segurança na prestação de serviços de cidadania social e um combate mais eficaz à criminalidade.

1.3 OBJETIVOS

Esta pesquisa tem como finalidade incluir a representação dos servidores que compõem o quadro ativo da Polícia Federal em nível nacional no apoio às decisões trazidas pelos normativos que regem o órgão, aproximando-as de suas realidades locais.

Assim, o objetivo geral do trabalho é elaborar um *Framework* para auxiliar a tomada de decisão da liderança na confecção das instruções normativas, as quais definem regulamentos para as funcionalidades da PF.

Como objetivos específicos, foram determinados os seguintes:

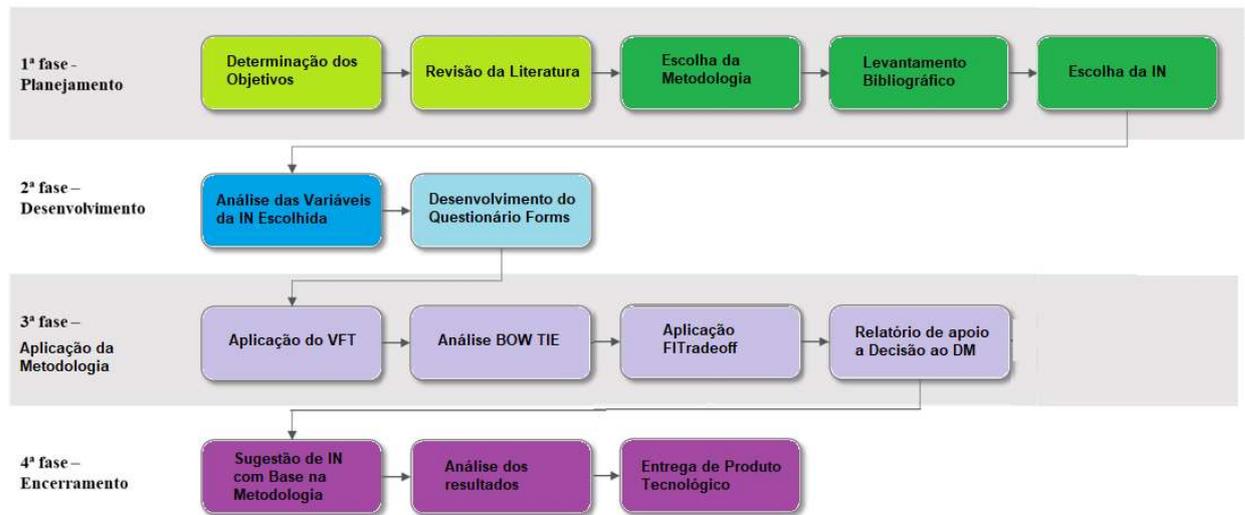
- Verificar quais ferramentas de apoio à decisão possuem compatibilidade e podem ser usadas na elaboração de INs;
- Trazer a representação dos servidores para a confecção e a edição dos regulamentos da instituição, favorecendo uma participação coletiva e proporcionando normas mais próximas das realidades regionais do país;
- Analisar os possíveis riscos e impedimentos que podem inibir a representação do coletivo nas decisões da liderança.

1.4 METODOLOGIA UTILIZADA

A pesquisa apresentada é um estudo de caso, que investigou um fenômeno atual dentro de seu contexto da vida real (YIN, 2015) e uma pesquisa aplicada, já que seu objetivo foi contribuir para encontrar a solução para um problema de uma empresa (BARROS; LEHFELD, 2007). Ela é considerada exploratória, por proporcionar maior familiaridade com o problema, e assim, permitir flexibilidade no planejamento da pesquisa (GIL, 2002), e é também classificada como qualitativa, por apresentar um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito (CHIZZOTTI, 2018). Ao final será produzido um produto tecnológico de um *Framework* funcional, que introduz a noção de metodologia Quali-quantitativa.

Nesta pesquisa, a metodologia consistiu em enviar um questionário básico, pela plataforma *Forms*, aos Núcleos de gestão estratégicas (NGEs) das delegacias e Superintendências (SRs) no país, compilar as informações e levar à chefia responsável, resumidamente, as principais demandas apresentadas e sobre quais solicitações a instrução normativa deverá atender. Para isso, aplicou-se em conjunto o VFT, para a estruturação de um problema, seguido do uso do FITRADEOFF no apoio à decisão final dos itens que a IN deve conter, bem como uma análise de risco pelo método *Bow-Tie*. Para se chegar aos resultados almejados, foram desenvolvidas as etapas conforme o fluxograma abaixo.

Figura 1 – Atividades desenvolvidas na dissertação



Fonte: Autor (2024).

Conforme a figura, a primeira fase é o planejamento onde determinou-se os objetivos de acordo com as necessidades da PF e realizou-se o estudo de obras que utilizaram as ferramentas da engenharia de produção com temas relevantes para a polícia, podendo assim determinar qual a melhor metodologia para a aplicação do presente Framework deste trabalho, bem como a escolha da IN alvo dele. Na segunda fase houve o desenvolvimento da IN escolhida analisando-se toda sua temática e variáveis para a confecção do questionário que seria levado aos liderados. Já na terceira fase houve a aplicação direta da metodologia escolhida com apoio das ferramentas previamente escolhidas na primeira fase, dando-se a anotação dos resultados e suas comparações técnicas para a sugestão em relatório final a liderança. Já na última fase foram apresentadas sugestões de acordo com as análises anteriores a liderança para se colher os resultados apontados com o *Framework* apresentado.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro Capítulo aborda os temas iniciais, justificando sua relevância, impacto econômico, social e ambiental, trazendo também qual será o produto técnico.

No segundo Capítulo, são discutidos os principais conceitos que nortearam este trabalho, apresentando as principais concepções, revisões das pesquisas e discussões feitas por outros autores sobre o tema que será abordado, servindo esses como embasamento teórico. Assim sendo, garantiu-se a qualidade científica do estudo baseada em uma análise metódica e ampla de outras publicações correntes na área do conhecimento utilizada em questão.

No Capítulo 3 está apresentado o *Framework* elaborado. Esse tem como característica principal ser um conjunto estruturado de conceitos, ferramentas, estudos e diretrizes que fornecem uma estrutura para o desenvolvimento de um protocolo ou expõem padrões de uma sistemática que orienta o desenvolvimento de uma metodologia que auxiliará na tomada de decisão pela liderança da Polícia Federal.

No quarto Capítulo foi realizada a aplicação em caso prático, assim como foram feitos os levantamentos necessários ao desenvolvimento do relatório final de apoio à decisão da liderança. Essa ação teve a finalidade de propor meios que possam ser utilizados e explorados com mecanismos que incluam uma participação, tanto quanto possível, de servidores que compõem o quadro do órgão e que possuam *expertise* sobre o tema, a fim de apontar necessidades locais que resultem no aumento da eficácia das atividades desses, desde o surgimento de suas normas regulamentadoras, até o trabalho final prestado à sociedade.

E, finalmente, no Capítulo 5, estão as conclusões deste trabalho, bem como as limitações da pesquisa e as sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, estão apresentados os principais conceitos e revisões das pesquisas e discussões feitas por outros autores sobre o tema que aqui será abordado, servindo esses como embasamento teórico para garantir a qualidade científica ao trabalho, bem como também foi feita uma análise meticulosa e ampla de outras publicações correntes na área do conhecimento utilizada em questão. Sabendo-se que a nossa problemática traz a possibilidade de inclusão de servidores, visando a auxiliar a decisão da liderança nos regulamentos que regem o órgão e norteiam seu funcionamento como um todo, foram utilizadas as ferramentas descritas a seguir e já conhecidas, a fim de enfrentar esses desafios de governança pública dentro da Polícia Federal (PF).

2.1 GOVERNANÇA PÚBLICA

Lynn (2018) traduziu a governança pública como um sistema que determina o equilíbrio de poder entre autoridades governamentais e sociedade, com vistas a permitir que o bem comum prevaleça sobre o interesse de pessoas ou grupos, considerando a capacidade de os sistemas políticos e administrativos agirem de forma efetiva e decisiva para resolver problemas públicos.

O serviço público, como um todo, vem passando por inúmeras mudanças ao longo dos séculos, evoluindo e se modernizando na medida do possível, sendo, por isso mesmo, até difícil conceituar atualmente, de forma mais fidedigna, tal representação. Di Pietro (2013) leva em consideração essa evolução, afirmando que o serviço público é atribuição da lei ao Estado de toda atividade material, para que seja exercida “diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime total ou parcialmente público”.

Segundo Justen Filho (2011), serviço público é uma atividade administrativa que tem por finalidade satisfazer, de forma concreta, “necessidades individuais e transindividuais, materiais ou imateriais, vinculadas diretamente a um direito fundamental, insuscetíveis de satisfação adequada mediante mecanismos da livre iniciativa privada”. Acrescenta ainda o doutrinador que, para configurar-se como serviço público, tal atividade deve ser executada mediante o regime de direito público, ser qualificada em legislação e destinada a pessoas indeterminadas.

Assim, como se pode notar, é muito ampla a forma de abordar o tema “serviço público”, principalmente quando nos referimos ao poder de coerção dado à força policial, poder esse que altera até mesmo o clima interno de trabalho no órgão, sendo ele muitas vezes tenso e árduo. O que se pode perceber é que, assim como os demais serviços públicos, a atividade policial teve que se atualizar e buscar sua modernização para atender à atual sociedade brasileira.

Para Marques Neto (2005), o tema da crise e a transformação da noção de serviço público insere-se no contexto da própria mudança que tem ocorrido, nas últimas décadas, na relação entre Estado e sociedade, no que se refere à “ampliação dos campos de atuação regulatória estatal e mesmo pela introdução de fortes instrumentos de atuação estatal sobre as regulações econômicas”. Para esse autor, as transformações na forma de governança das instituições públicas é fato de extrema relevância para o melhor desenvolvimento do serviço prestado à sociedade e, dessa forma, explicita-se nessa obra o quanto é importante a mudança de pensamento dos dirigentes de órgãos, como a Polícia Federal, em relação a suas instruções normativas e à inclusão de seus liderados na confecção dessas. Segundo De Souza (2015), o que estaria em crise, portanto, seria uma concepção tradicional de serviço público, a qual o entende apenas como uma parcela da atividade estatal que não possui características econômicas e que se confunde, no final das contas, com a própria função estatal. Essa “desestatização”, ainda segundo Marques Neto (2005), traz problematizações e novos desafios para a esfera jurídica, muito atrelada aos serviços policiais que a iniciam no ordenamento brasileiro.

Assim, para Freitas e Silva (2022), somente com a modernização do setor público, a partir das décadas de 1990 a 2000 foi que a Administração Pública passou a ser considerada mais empresarial e gerencial, inspirada, sobretudo, nos movimentos mais ideológicos, com o Estado mais voltado ao mercado e à gestão na prática, bem como com mudanças mais rígidas nas políticas públicas, devido ao fato de o setor público ser considerado ineficiente e burocrático. Mais do que uma simples substituição de terminologias ou de modelos, a evolução da Administração Pública e sua convergência, com o conceito de governança, apontam para uma aplicabilidade no campo da gestão: a de se encontrar estratégias para a realização de uma Administração Pública que coloque o bem-estar da sociedade no centro de suas ações. Assim, é possível pensar em modelos de gestão que busquem incentivar a participação social, o uso eficiente dos recursos públicos com mecanismos efetivos de controle, a implementação de estruturas de planejamento e de execução pautados na ética e na transparência, além de futuros estudos empíricos utilizando uma metodologia quantitativa

para testar hipóteses e aprofundar o assunto, instigando mais discussões sobre governança no setor público brasileiro e no meio acadêmico, muito afins com a proposta apresentada nesta dissertação.

2.1.1 Governança na Polícia Federal

O desafio de governança pública na Polícia Federal vem sendo tratado com planejamentos estratégicos em todas as suas áreas, através de seus Núcleos de Gestão Estratégica (NGE) setoriais. Um exemplo clássico dessa ação são os Planos Estratégicos de Tecnologia de Informação e Comunicação (PETIC). Segundo Hossain (2020), o PETIC materializa o processo de reflexão sobre as condições atuais das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) da PF; os principais projetos e desafios a serem enfrentados no horizonte futuro; e suas estratégias para atingir os resultados almejados, servindo como ferramenta de elo para intenções e comunicações entre as diversas unidades da polícia e mesmo com a sociedade. Diante dessa informação, pode-se perceber que há uma certa preocupação, embora arcaica, da instituição em planejamentos estratégicos alinhados entre todas as unidades em nível nacional. Na tentativa de intensificar tais ações, os NGEs funcionam como administradores regionais e fiscais de todos os planos de estratégias do órgão, havendo um em cada superintendência. Pode-se ainda citar, a Portaria de nº 10.482-DG/PF, de 13 de novembro de 2019, que institui o sistema de governança da Polícia Federal, bem como a de nº 9.996-DG/PF, de 23 de setembro de 2019, que institui a política de inovação da PF, como outras formas de exemplificar essa preocupação principiante da instituição em obter meios facilitadores para estratégia de planejamento, trazendo subsídios que possibilitem, e mesmo perpetuem, tal pensamento em todos os setores que a compõem.

Ainda no ano de 2020, em meados do mês de setembro, o Diretor Geral (DG) instituiu o Sistema de Governança na Polícia Federal – SGPF, sendo esse caracterizado como um conjunto de práticas gerenciais voltadas ao cumprimento da missão institucional do órgão — qual seja, exercer as atribuições de polícia judiciária e administrativa da União, a fim de contribuir para a manutenção da lei e da ordem, preservando o Estado Democrático de Direito —, com a finalidade de estabelecer o modelo de tomada de decisão a respeito de planejamento estratégico, riscos e controles internos, integridade e transparência. Além disso, o SGPF trata também de políticas públicas, informação, recursos de tecnologia da informação

e comunicação, contratações e governança de dados (Fonte: Portaria nº 13.763-DG/PF, de 21 de setembro de 2020).

Conforme está expresso na comunicação social do DG através de um comunicado oficial interno a todos os servidores pela intranet institucional no período, o SGPF é um marco relevante para a gestão administrativa da Polícia Federal, tendo em vista que, por meio dele, foram definidas as diretrizes estratégicas, bem como seu alinhamento ao planejamento estratégico da instituição, além de diversas outras medidas que irão apoiar e promover as melhorias tão esperadas, não só pela população brasileira, mas também por todos os servidores do órgão.

Vale salientar que Farias *et al.* (2022) aplicou uma ferramenta de participação e incentivo aos liderados com o uso de uma tabela a qual chamou de RTD (Resultados, tendências e disposição), que utiliza técnicas de liderança situacional para auxiliar na escolha justa e incentivadora de funções dentro da delegacia em estudo. Com isso, foi possível não só trazer um estilo de governança mais moderna, como também aliar uma participação mais direta dos servidores que ali prestavam serviço policial. Segundo o autor, tais técnicas alinhadas trazem em si um clima de pacificação, visto que antecedem as regras em atividades rotineiras da equipe, aperfeiçoam o espírito de liderança e norteiam o desenvolvimento das tarefas policiais no seu dia a dia.

2.1.2 Criação e alteração de procedimentos e normas públicas

Para Schwartz, Bettini e Souza Neto (2020), o surgimento de normas públicas na atualidade está diretamente interligado a três ramos básicos: o Direito, o Jornalismo e a Educação. Isso pode acontecer no sentido amplo, no qual a vida em sociedade acontece com as interações pessoais no Estado brasileiro, como no sentido estrito de cada uma das matérias e missões, e com a proteção diferenciada em razão de princípios fundamentais e do *status* constitucional de cada área do conhecimento. Para esses autores, a Advocacia é apresentada como um serviço público que tem por missão a administração da justiça, sendo indispensável para a efetividade dos direitos humanos fundamentais; o Jornalismo, por meio da informação jornalística, apresenta-se no exercício de uma liberdade de manifestação de pensamento que é direito preferencial nos Estados Democráticos de Direito, tendo como objeto de atuação as notícias e críticas que se mostram essenciais para a vida em sociedade e para a conseqüente tomada de consciência que engendrem a justiça, a liberdade e a igualdade.

Já a Educação, esse processo de reconstrução da experiência humana, sendo um direito de todos e dever do Estado e da família, com o auxílio da sociedade traz, por meio do conhecimento, a identificação das questões de vida pessoal e social, assim como as escolhas adequadas para a construção de cada história de vida humana.

Nesse mesmo sentido, Olivato e Gallo Junior (2020) afirmaram que a legislação brasileira vem passando por modificações ao longo da História, assim como o Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil, iniciado com a Constituição Federal de 1988 como um marco da redemocratização do país e de fomento à participação social na gestão pública. Para eles, a participação social pode ser considerada como um fator essencial na formulação e implantação de políticas públicas, na medida em que pode garantir maior legitimidade e fortalecer a governabilidade.

Silva (2008), por sua vez, esclareceu que a Constituição Brasileira adotou a concepção de Estado Democrático de Direito, tendo como fundamentos a soberania, a cidadania, a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, e o pluralismo político. Logo, ela trouxe à tona a ideia da representação e participação direta, tendendo para a democracia participativa, ponto de vista similar ao trazido nesta dissertação ao atrair para perto da liderança uma participação coletiva dos principais interessados nas INs, os servidores públicos da PF.

2.2 TOMADA DE DECISÃO MULTICRITÉRIO

Moroni e Chiwiacowsky (2019) definiram a tomada de decisão como uma metodologia sistemática da análise multicritério que combina informações das partes interessadas para classificar, selecionar ou ordenar as alternativas com inúmeras abordagens a fim de descobrir e quantificar julgamentos e juízos de valor de tomadores de decisão e de partes interessadas, sobre diversos fatores relevantes no processo decisório. Assim, ela constitui-se em um estágio separado da aplicação do Método de Análise Multicritério, visto que, o final do processo de tomada de decisão, que representa a escolha, de fato, de uma alternativa, será resultante das crenças e do juízo de valor do tomador de decisão.

De acordo com Roy e Bouyssou (1993), podem ser definidas quatro problemáticas multicritérios no processo de decisão:

- 1) Aquela que visa à correta descrição do problema para esclarecer a decisão;
- 2) A que recomenda a ordenação das alternativas;
- 3) A que objetiva a escolha de uma das alternativas;

4) A que estabelece a alocação das alternativas em classes, com ou sem uma ordenação entre elas.

Da Cunha (2019) afirmou que essas problemáticas e seus respectivos objetivos podem ser representados por termos e estruturas matemáticas e são importantes para a escolha do método multicritério de apoio à decisão, visto que, através da análise de um problema de decisão, é elaborada a estrutura de preferências do decisor no tocante às consequências vislumbradas, sendo certo que essa modelagem de preferências é feita com comparações de elementos representados formalmente.

Ainda segundo Roy e Bouyssou (2012), essas representações das estruturas de preferências são feitas através das relações binárias, as quais estabelecem um conjunto de pares ordenados. As quatro relações ditas fundamentais seriam: Indiferença (na qual há razões que justificam a indiferença do decisor entre as alternativas, de modo que: $a \sim b$); Preferência estrita (na qual há razões que atestem o favoritismo do decisor por uma alternativa em relação à outra, de forma que: $a \succ b$); Preferência fraca (na qual há razões que demonstram a dúvida do decisor no tocante às alternativas: $a \succeq b$); e Incomparabilidade (na qual há inexistência de razões que permitam a configuração de alguma das relações anteriormente delineadas, de maneira que: $a \sim b$).

Pode-se ainda destacar, entre os conceitos fundamentais de um problema multicritério, os critérios como instrumentos que representam objetivos para a comparação entre as alternativas, geralmente representados em forma de função da medida de desempenho e coerentes com os axiomas propostos por Roy em 1993. Assim, leva-se à exaustividade da problemática, como defendia De Almeida (2013) quando dizia que uma família consistente de critérios deve atender a várias propriedades, dentre as quais: ser capaz de representar todos os aspectos (objetivos) do problema (exaustividade) sem que haja redundância.

Ainda segundo De Almeida (2013), uma das classificações mais comuns acerca dos métodos multicritério de apoio à decisão observa três tipos principais de métodos:

- a) De critério único de síntese, os quais agregam os critérios em um único critério de síntese, com destaque para o Modelo Aditivo Determinístico, além do derivado da Teoria da Utilidade Multiatributo (MAUT), (RALPH L. KEENEY, 1993);
- b) De Sobreclassificação, também nominados *outranking*, que se baseiam na superação, prevalência ou subordinação. Nesse tipo, se encaixam a família de métodos ELECTRE e PROMETHEE (ROY, 1991); (BRANS; MARESCHAL, 1994);

- c) Métodos interativos: baseiam-se em um processo interativo de análise, alternando etapas de avaliação e de diálogo com o decisor. Geralmente, esses métodos utilizam Métodos de Programação Linear Multiobjectivo (PLMO), (CRISTIANO; LEONARDO; DE ALMEIDA, 2008).

E assim foram identificadas inúmeras classificações dos métodos nesta dissertação, porém, nos interessa apenas o Modelo de Elicitação de Preferências Compensatórias, encontrado no FITradeoff, iniciado com uma estruturação de problema aliado ao *Value-Focused Thinking (VFT)*, conforme explicação a seguir.

Sabe-se que os modelos, em si, sempre apresentarão erros inevitáveis, pois são uma representação da realidade, todavia, são de extrema utilidade por se fazerem notar, avaliar e até mudar as perspectivas existentes. Em um senso comum, todavia, a fim de se minimizar tais erros, fatores como a escolha do método, de acordo com o contexto e a natureza do problema, bem como a análise das questões organizacionais, o tempo disponível e as preferências do decisor, devem ser sempre observados no apoio à tomada de decisão na PF.

A esta altura, devemos ainda citar a problemática de portfólio, cujo objetivo é escolher, dentro de um conjunto de alternativas, um certo subconjunto que atenda aos objetivos, mesmo com restrições.

De Almeida (2013) definiu em seu livro “Processo de Decisão nas Organizações” que, como atores em um processo decisório, tem-se: o decisor (peça-chave que toma a decisão final); o analista (que fornece suporte metodológico ao processo decisório); o cliente (também conhecido como preposto, que serve de intermediário para efetuar o trabalho, sendo geralmente um assessor mais próximo ao decisor); o especialista (ator que fornece informações factuais sobre o problema analisado); e o *stakeholder* (ator que influencia, ou tenta influenciar, de alguma forma o decisor). Porém, é do decisor o papel central na problemática, uma vez que é ele o estabelecedor das preferências, o julgador de seus valores e a peça-chave que determinará todos os parâmetros, desde a estruturação do problema até a tomada de decisão final. O mesmo autor trouxe, em seu livro, a classificação desses métodos em compensatória (existe a ideia de compensar um menor desempenho de uma alternativa em dado critério pelo outro com melhor, ou seja, um *trade-offs*) e não compensatória (nesse não há condições de *trade-offs* entre os critérios), como meio de se contemplar a análise do problema a fim de atender à estrutura de preferências do decisor e ao tipo de racionalidade que esse considera no contexto do estudo.

Na Polícia Federal, o decisor maior é o Diretor Geral do Órgão (DG), porém, através do planejamento estratégico, ele pode agir juntamente com os demais diretores da instituição (um

total de 13 diretorias superiores e mais sete coordenações) que podem reger os setores por anos e vão nortear, nos Estados, os Superintendentes Regionais, que são os supra decisores locais, subordinados ao DG.

Dessa forma, pode-se dizer que as decisões mais abrangentes, em nível nacional, vêm do DG, porém, os diretores hierarquicamente abaixo podem tomar certas decisões dentro das suas respectivas especialidades (desde atos administrativos, logísticos, recursos humanos, até o controle de inquéritos policiais) e funcionam, em alguns momentos, como analistas, fornecendo suporte metodológico ao superior. Cada diretoria possui seu próprio corpo de efetivo, os quais poderíamos determinar como clientes dos decisores finais, ou, em alguns casos específicos, como especialistas sobre determinada demanda para os trabalhos do órgão. Pode-se dizer que tal estrutura é espelhada como representação em nível estadual de forma mais reduzida (um superintendente e três delegacias a ele subordinadas com mais 17 setores separados por especializações).

É somente em último plano, e com função que mais se assemelha a um *stakeholder*, que surgem os EPAS (Escrivães, Papiloscopistas e Agentes) que podem até exercer alguma influência nas decisões na PF, porém, não tomam a decisão final.

Os autores Goodwin e Wright (2004) já traziam a informação de que a escolha de um método formal para apoiar um processo decisório possui grandes desafios, problemáticas e fatores-chaves, como tempo disponível, esforço requerido, conhecimento sobre o ambiente, decisão o mais precisa possível, justificativa de outros autores e minimização de conflitos de forma a balancear o esforço e a precisão do processo. Diante desse pensamento, a ideia então defendida neste trabalho é justamente trazer para mais próximo dos decisores os *stakeholders* e, com isso, analisar se suas ideias podem ampliar a visão dos superiores sobre os rumos das instruções normativas que regem o órgão.

2.2.1 Value Focused Thinking

O *Value-Focused Thinking* (VFT) é uma abordagem para identificar situações desejáveis de decisão e então coletar os benefícios dessas situações para resolvê-las, consistindo-a essencialmente de duas atividades: decidir o que se deseja e então descobrir como alcançar o desejado. Assim sendo, a implementação da VFT como uma metodologia de análise de decisão auxilia o decisor na estruturação e quantificação de um modelo de valor para entender melhor os valores relevantes de uma decisão complexa focada no valor, o qual

orienta que a criação das alternativas no curso do processo decisório seja pensada em função dos objetivos (KEENEY, 1992).

Sonje *et al.* (2021) utilizaram o VFT na Índia a fim de criar meios de análise para planejamento de cenários com inovação na educação precária do país, modelando premissas cognitivas, inovadoras e atuais que desenvolvessem o sistema educacional do país. Nesse artigo, pode-se perceber o quanto a ferramenta de estruturação de problema é adaptável a situações diversas e, mesmo em condições precárias como as da Índia, houve uma contribuição muito significativa sobre o alcance das melhorias, fornecendo, assim, meios de confiabilidade sobre sua aplicação também para esta dissertação e sua perfeita adequação à temática em questão.

Pelo fato de esta dissertação necessitar de uma listagem de objetivos, fez-se a escolha do VFT, uma vez que, como sugerido por Da Cunha (2019), esse, além de ratificar essa assertiva, sugere procedimentos para auxiliar o decisor a elaborar tal lista, onde a primeira pergunta a ser feita ao decisor é bem ampla: “o que ele gostaria de alcançar com determinada situação” e, a partir daí, surgem objetivos potenciais. Essa mesma autora, trazendo a ideologia de KEENEY (1996), ensinou, em um artigo, a identificação das oportunidades de decisão e da criação de alternativas de técnicas para identificação dos objetivos. Assim, devem ser questionadas ao decisor as seguintes alternativas:

1. Lista dos desejos: o que ele quer? O que ele valoriza? O que ele deve querer?
2. Alternativas: qual é a alternativa perfeita, uma terrível e uma razoável? O que é bom ou ruim em cada uma delas?
3. Problemas e deficiências: o que está errado ou certo com a organização dele? O que precisa ser consertado?
4. Consequências: o que ocorreu que foi bom ou ruim? O que pode ocorrer com o que o decisor se importa?
5. Objetivos, restrições e diretrizes: quais são as aspirações dele? Quais limitações se impõem?
6. Diferentes perspectivas: o que preocuparia seu concorrente ou círculo? Com que o decisor se preocuparia em algum momento futuro?
7. Objetivos estratégicos: quais são os objetivos finais? Quais são os valores absolutamente fundamentais?
8. Objetivos genéricos: quais objetivos o decisor tem para seus clientes, funcionários, acionistas e para ele mesmo? Quais objetivos ambientais, sociais, econômicos, de saúde ou de segurança são importantes?

9. Objetivos estruturantes: por que esse objetivo é importante? Como pode ser alcançado? O que se pretende dizer com esse objetivo?
10. Quantificando objetivos: como poderia ser avaliada a realização desse objetivo? Por que o objetivo “A” é três vezes mais importante que o objetivo “B”, por exemplo?

Prossegue o ilustre professor ensinando que a intenção dessa lista é demonstrar que os objetivos estratégicos de uma organização podem orientar a identificação de oportunidades de decisão que aumentam tanto a probabilidade de alcançar esses objetivos, quanto o grau em que os objetivos são atingidos. Dessa forma, percebe-se que o problema existente, para ser solucionado, requer a aplicação da técnica de análise custo-benefício, do *tradeoff* que é tipicamente um problema multicritério, colocando o decisor no controle das decisões e servindo como oportunidade de se realizar um autoconhecimento da organização.

2.2.2 FITradeoff

O *FITradeoff* é considerado um novo procedimento flexível e interativo de elicitação de *tradeoff* para modelos aditivos multicritério, criado para situações de escolha, sendo caracterizado por elicitar pesos de um modelo aditivo, com o uso do conceito de elicitação flexível incorporado em um sistema de apoio à decisão, sendo a natureza das informações solicitadas cognitivamente mais fácil para o decisor compreender, assim como também acontece nele a redução da quantidade de informação requerida do decisor. Determinado por ser um processo decisório transparente que facilita o entendimento do problema, esse dispositivo é baseado no procedimento de elicitação tradicional (*tradeoff*) e, por esse motivo, também apresenta uma estrutura axiomática bem definida. Ambos assumem, então, que as consequências consideradas no processo de elicitação variam entre b_i (melhor desempenho, $v_i(b_i) = 1$) e w_i (pior desempenho, $v_i(w_i) = 0$), sendo essa a razão de o modelo de agregação aditivo ser aplicado juntamente com o procedimento de elicitação de pesos do *FITradeoff* (DE ALMEIDA *et al.*, 2016). Porém, esse é diferente do *tradeoff* tradicional por não exigir do decisor informações completas, apenas pede uma relação de preferência estrita e não relação de indiferença, proporcionando, assim, um menor esforço cognitivo.

Esse método traz duas perspectivas diferentes com avaliações holísticas (alternativas incomparáveis em algumas posições do *ranking*, mas que podem ser comparadas diretamente por meio de visualizações gráficas ou tabulares) e elicitação por decomposição (com base no procedimento clássico de *tradeoff*) com um novo recurso na flexibilidade, combinando e

integrando esses dois paradigmas por decomposição. Essa combinação melhora o processo de modelagem de preferências, pois aumenta sua eficiência e consistência (DE ALMEIDA *et al.*, 2020).

O *FITradeoff* possui as variantes para problemas de escolha, classificação problemática e portfólio problemático. Para a problemática de escolha, o método funciona buscando alternativas potencialmente ótimas (POAs) para o problema, sendo que uma alternativa é considerada potencialmente ótima para um problema se seu valor global for maior ou igual ao valor global de todas as outras alternativas, simultaneamente, para, pelo menos, um vetor de pesos dentro do espaço (De ALMEIDA *et al.* 2016). Os autores dizem que, para a problemática do ranqueamento (classificação), o *FITradeoff* trabalha buscando relações de dominância entre pares de alternativas, dentro do espaço de pesos.

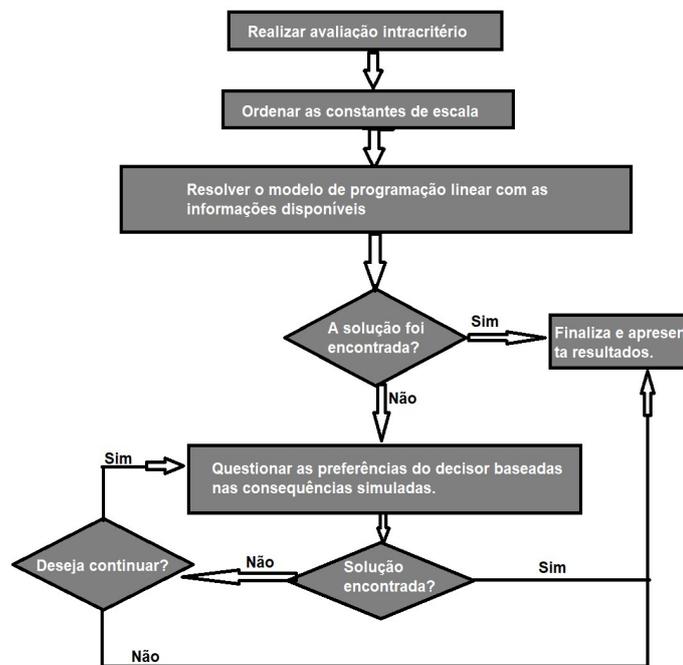
Por fim, De Almeida *et al.* (2022) trazem que, para aplicar o método *FITradeoff* no contexto de problemas de seleção de portfólio, o método proposto utiliza a seguinte abordagem: (1) as propriedades dos projetos em cada critério são agregadas; (2) o processo de geração ocorre explicitamente enumerando todas as combinações possíveis de projetos; (3) a viabilidade e a eficiência do portfólio são verificadas; e, finalmente, (4) uma análise multiatributo é realizada usando o processo de elicitação flexível e interativo. Essa abordagem é especialmente promissora para casos em que se busca verificar todas as possibilidades de combinações de um conjunto de projetos para formar portfólios, e onde o tomador de decisão não quer responder, ou fornecer, todas as informações, podendo a análise ser realizada por meio de um processo flexível.

De Almeida *et al.* (2020) também publicaram um artigo sobre uma pesquisa operacional, na revista *World Scientific*, falando de um novo método para resolver problemas de classificação de múltiplos critérios de tomada de decisão/auxílio (MCDM/A) no contexto da Teoria do Valor de Múltiplos Atributos (MAVT). Baseado em um processo de elicitação flexível e interativo, o novo método utilizou informações parciais para exigir menos informações do tomador de decisão (DM), as quais são fornecidas na forma de declarações de preferência, com uma estrutura axiomática do procedimento tradicional de elicitação de tradeoffs, sem exigir valores exatos de indiferença a serem definidos, o que pode ser uma tarefa difícil para o DM realizar. A utilização da programação linear, aliada às regras de decisão, permite que uma alternativa seja atribuída a uma classe sem a necessidade de fornecer informações completas. Sendo flexível e interativo, o método proposto permite ao DM monitorar o leque de classes possíveis para cada alternativa em qualquer nível de informação disponível durante o processo, o que pode economizar tempo e esforço, reduzindo

o tempo gasto e proporcionado uma rápida resposta em um apoio à decisão. Esta pesquisa, vale salientar, trouxe à tona a atualização do software do *FITTradeoff*, do Center For Decision Systems and Information Development (CDSID/UFPE), o que é de veras importante.

Fazendo uso do software do *FITTradeoff*, é possível realizar uma avaliação das alternativas potencialmente ótimas através de problemas de uma programação linear baseada nas relações de preferência fornecidas pelo decisor. O programa admite que o decisor visualize resultados parciais durante o procedimento de elicitación, comportando-se de maneira flexível, conforme será demonstrado na metodologia desta dissertação. Dessa forma, pode haver situações em que o decisor sinta-se confortável para tomar uma decisão com base apenas nos resultados parciais demonstrados (SILVA et al., 2017). As etapas do processo são apresentadas na Figura 2 a seguir.

Figura 2 – Etapas do procedimento de decisão



Fonte: Adaptada de De Almeida et al (2016).

De Andrade *et al.* (2019), na 29ª Conferência Europeia de Segurança e Confiabilidade, utilizaram o VFT como ferramenta de uma análise multicritério para mitigação de riscos estratégicos na Polícia Federal, assumindo que o problema da seleção de pessoal tem vários níveis hierárquicos de decisão, conforme já mencionado. Além disso, os mesmos autores assumiram, no âmbito institucional da Federação “Polícia do Brasil”, que há limitações em sua tomada de decisão, e que a equipe disponível desempenha um papel fundamental no processo dessa decisão, corroborando o que está sendo defendido aqui. Eles se fizeram valer

também do *FITradeoff*, utilizado como ferramenta para elicitar as preferências do decisor, focando em alternativas que tenham ligação com os valores fundamentais da instituição. Tais autores concluíram que o uso das ferramentas em questão foi mais adequado e vantajoso dentro da temática complexa da PF.

Marques *et al.* (2022) também trataram um processo de escolha na geração de um portfólio pelo método *FITradeoff*, no qual aplicaram vários testes a fim de reduzir o número de instâncias computacionais e de esforço cognitivo exigido pelo decisor. Eles concluíram que não é possível generalizar e afirmar se essa abordagem é melhor ou pior do que outras que aparecem na literatura especializada. No entanto, a abordagem proposta é especialmente promissora para casos em que se busca verificar todas as possibilidades de combinações de um conjunto, podendo a análise ser realizada através de um processo flexível de abordagem simples em um sistema de apoio à decisão, o que muito facilita a compreensão pelo decisor e garante um resultado muito próximo daquele desejável para os casos de múltiplas escolhas, como o problema-chave proposto.

Keeney (1992), por sua vez, afirma que elicitar um peso de critério (k_i) é, provavelmente, a principal preocupação de um modelo aditivo, no que diz respeito à agregação das funções de valor $v_i(x_i)$ sobre as consequências (x_i) para todos os critérios $i(i = 1, \dots, n)$, que é representado, geralmente, assumindo a normalização conforme as equações a seguir:

$$v(x) = \sum_{i=1}^n k_i v_i(x_i)$$

$$\sum_{i=1}^n k_i = 1 \text{ and } k_i \geq 0.$$

Diz ainda o autor que, no procedimento de *tradeoff*, o DM compara consequências, considerando *tradeoffs* em critérios e sendo solicitado a escolher entre duas consequências principais. Assim, ambas têm o melhor resultado (b_i) para um dos critérios e o pior resultado (w_i) para os demais. Sejam A , B e C três consequências diferentes, a consequência A tem o melhor resultado (b_i) para o critério 1 e o pior resultado (w_i) para os demais. A função de valor é definida de forma que $v_i(b_i) = 1$ e $v_i(w_i) = 0$, portanto, aplicando a função de valor aditivo dada na equação citada, o valor da consequência A é dado por $v(A) = k_1 v_1(b_1) = k_1$. A consequência B tem o melhor resultado para o critério 2, assim, o valor da consequência B é dado por $v(B) = k_2 v_2(b_2) = k_2$. Agora, considere-se uma relação de preferência estrita P , de tal forma que o DM pode afirmar: A é preferido ao B (APB) ou B é preferido ao A

(BPA). Portanto, assumindo que o DM prefere a consequência B à A (BPA), então, $k_2 > k_1$; caso contrário, $k_1 > k_2$. Essa parte do procedimento obtém a ordem dos pesos k_i , usando a relação de preferência P , e os passos seguintes consistem em obter as relações de indiferença (I) para encontrar o valor de k_i . Essas relações de indiferença são aplicadas a pares de consequências, seja $x_i I_0$ resultado do critério i para o qual a indiferença é obtida. Nesse caso, a consequência C tem o resultado $x_2 I$ para o critério 2 e o pior resultado w_i para os demais, o que significa que $v(C) = k_2 v_2(x_2 I)$ (Fonte: KEENEY, R. L. *A Path to Creative Decision Making*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992).

“Diferentemente de Keeney, De Almeida (2016) traz a informação de que a elicitaco em *FITradeoff* busca obter x_i'' e $x_i I_0''$, com base nos julgamentos P da *relao de preferência do DM*, supondo que esse não consegue especificar ou  não confiável, portanto, a especificao de x_i'' e $x_i I_0''$ pode ser usada em vez de exigir que o DM especifique $x_i I$. Como a funo de valor v_i  assumida como estando no intervalo (0,1)”, pode-se ver que:

$$1 = v_i(b_i) > v_i(x_i') > v_i(x_i'') > v_i(w_i) = 0$$

Assim, os pesos dos critérios *FITradeoff* se desenvolvem a partir de um exame mais sistemático dessas informaçoes obtidas por elicitaco flexível e buscam um espaço de pesos descrito, de acordo com o que se observa a seguir:

$$\alpha_n = \begin{cases} (k_1, k_2, k_3, \dots, k_n) / \sum_{i=1}^n k_i = 1, k_i \geq 0, k_1 v_1 & \\ k_1 v_1(x_1'') < k_2 < k_1 v_1(x_1'); \dots; & (X) \\ k_1 v_1(x_1'') < k_{i+1} < k_1 v_1(x_1'); \dots; & \\ k_{n-1} v_1(x_{n-1}'') < k_n < k_{n-1} v_1(x_{n-1}') & \end{cases}$$

Essas alternativas são classificadas em três diferentes situaoes: potencialmente ótimas, dominadas ou ótimas.

Da Cunha *et al.* (2020) também aplicaram o *FITradeoff* como ferramenta de auxílio  priorizao de operaoes especiais da Polícia Federal, e concluíram que o método tem uma visão mais ampla do método multicritério pois  flexível, interativo e de fácil aplicabilidade prática em um problema de priorizao de recursos para operaoes especiais na Polícia Federal brasileira, sendo uma ferramenta muito adaptada ao rgo. Ficou claro que, devido  reduo do nível de dificuldade no processo de elicitaco para a obteno de informaçoes, ele tem um grande potencial de aplicao em situaoes práticas de decisão do mundo real da polícia.

2.2.3 Uso de Workflow/Frameworks nos trabalhos policiais

Brown *et al.* (2018) utilizaram um modelo simplificado de *Framework* (Passo a passo) para melhorar o fluxo de trabalho através da identificação de práticas desnecessárias nas ações policiais da Austrália. Tais estratégias visavam à otimização de processos por meio da aplicação da triagem dos princípios de policiamento baseados em evidências, com uma filosofia de aplicação da lei que usa pesquisas realizadas com processos, para informar a tomada de decisões de aplicação dessa, e o descarte daquelas julgadas desnecessárias, todas advindas da parceria entre agências policiais e laboratórios forenses. Esses autores fizeram-se valer de um processo simples, baseado na detecção dos principais volumes criminais, dos casos recorrentes e do banco de dados armazenados pela polícia local, porém, sem o uso de quaisquer ferramentas de apoio à decisão. Os resultados obtidos foram, de certa forma, baseados em valores conceituais dos agentes em ação e, mesmo sem o uso de ferramentas de apoio à decisão, o simples uso de um *Framework* com uma rotina predefinida serviu como forma eficiente de reduzir os desperdícios de recursos policiais. Pode-se, assim, concluir que tal recurso de disponibilizar um passo a passo dentro de um órgão como a PF, em conjunto com ferramentas de apoio à decisão, podem ser meios significativos para a melhoria nas atividades que a entidade presta à sociedade.

Azevedo *et al.* (2020) realizaram um levantamento sobre policiamento comunitário na Polícia Civil do Estado de Minas Gerais, baseado em um *Framework* analítico que guia o pesquisador na identificação de variáveis-chave extraídas da literatura dessa organização, e examinadas para compreender se a mudança dos objetivos atuou substancialmente no funcionamento das organizações ou não. O objetivo da pesquisa era saber se a Polícia Comunitária, instalada no Estado estava sendo realmente eficaz ou não, por meio de um sistemático questionário e de seu relatório final. Ao final do trabalho guiado pelo *Framework*, verificou-se que a aproximação da polícia com a comunidade não estava sendo realmente eficaz, necessitando de melhorias e de atuação mais direta desses policiais.

Rocha (2013), através do uso de um *Framework* sistemático, realizou um levantamento teórico sobre policiamento democrático, destacando os aspectos da capacidade de resposta na atividade policial. Ele procurou demonstrar que as dificuldades de um policiamento democrático no Brasil decorrem de enclaves nos arranjos institucional, organizacional e cultural do sistema policial, bem como do processo de democratização, visto que estão inseridos nas Polícias Civil e Militar do Distrito Federal e, essas instituições possuem suas

próprias contradições internas com a necessidade de reformas para inseri-las num contexto democrático.

Pode-se verificar, então, que o uso de *Frameworks* nas polícias já vem sendo adotado nos assuntos mais operacionais e até os comportamentais e sociais, trazendo aperfeiçoamento e desenvolvimento para suas atividades em geral, pois norteia seus servidores sobre os caminhos a seguir de forma determinada e ordenada, segundo as diretrizes das próprias instituições.

2.2.4 Uso do Bow-Tie

A Metodologia *Bow-Tie*, também conhecida por gravata borboleta, é uma abordagem utilizada na Engenharia de Produção e em outras áreas para analisar e gerenciar os riscos operacionais. Essa metodologia é especialmente útil em ambientes complexos e de alto risco, nos quais é necessário entender as causas e as consequências de possíveis eventos indesejados.

Pereira *et al.* (2015) afirmaram que o Método *Bow-Tie* é mais frequentemente usado para a análise de Cenários de Riscos Graves, nos quais o espectro de consequências é tão ruim que manter o controle sobre esses riscos é de grande importância, independentemente da probabilidade real das consequências. Fica definido, assim, que a prevenção sempre é a melhor saída dentro de qualquer processo ou metodologia.

Em suma, ao utilizar a Metodologia *Bow-Tie*, os profissionais podem visualizar e analisar, de forma clara, as causas e as consequências dos eventos indesejados, além de identificar as barreiras de prevenção e de mitigação necessárias para evitar ou controlar os riscos. Além disso, essa abordagem auxilia na elaboração de estratégias mais eficazes de gestão de riscos, permitindo a implementação de medidas preventivas e de contingências adequadas.

2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTE CAPÍTULO

Falar em governança é tratar do equilíbrio entre o poder de autoridades governamentais e a sociedade, a fim de que prevaleça o bem comum. Isso é de suma importância, principalmente dentro de entidades policiais que exercem o poder de coerção, observando-se o uso eficiente dos recursos e mecanismos efetivos de controle, bem como a implementação de estruturas de planejamento e de execução pautados na ética e na transparência. É preciso

instigar mais discussões sobre o tema no setor público brasileiro e no meio acadêmico com a implementação de uma administração participativa, como a proposta trazida nas aplicações a seguir. Sabe-se que há, na Polícia Federal, uma preocupação crescente em relação a essa política participativa, porém, a proposta pretendida neste trabalho vem trazer uma inclusão mais direta e intensificada dos servidores espalhados pelas mais remotas regiões do extenso território brasileiro.

Falar em normativos é traduzir como deverá ser o comportamento de determinada instituição perante a sociedade, como ela deve proceder desde seus assuntos internos até seus serviços sociais, demonstrando-se, assim, o tamanho da importância desses regulamentos na vida profissional de todos os que compõem o órgão. Sabendo que tais regulamentos passam por constantes modificações e desenvolvimentos, não há de se estranhar a necessidade de incluir os que nele mais serão afetados e que devem ter participação e/ou contribuição nessas mudanças, modernizando o sistema de governança interno e aperfeiçoando sua temática geral.

Trazer, a essa altura da dissertação, a aplicação de técnicas que unam a participação de *stakeholders* às decisões da liderança pode ser considerada uma solução viável e eficiente de melhoria prática nas funções fins das INs da PF. Logo, fazer valer uma metodologia sistemática da análise multicritério que combina informações das partes interessadas para classificar, selecionar ou ordenar as alternativas com inúmeras abordagens a fim de descobrir e quantificar julgamentos e juízos de valor de tomadores de decisão e de partes interessadas, viabiliza incontestavelmente os resultados desses temas para todos os envolvidos. Como exemplo dessa aplicação, tem-se o uso do VFT que possibilita identificar situações desejáveis de decisão e, então, coletar os benefícios dessas situações para resolvê-las, ampliando o leque de opções que são oferecidas ao decisor, ou até mesmo ampliando sua visão sobre a temática. Logo em seguida, oferece-se a ele um procedimento flexível e interativo de elicitação, incorporado a um sistema de apoio à decisão, em um processo decisório transparente que facilita o entendimento do problema multicritério flexível. Isso faz do *FITradeoff* uma ferramenta adaptada ao que, devido à redução do nível de dificuldade no processo de elicitação para obtenção de informações, tem um grande potencial de aplicação em situações práticas de decisão do mundo real da polícia.

Ao final, deve-se reunir todas as propostas e metodologias em um conjunto de rotina predefinida, em um passo a passo simplificado, detalhado e de fácil acesso, trazendo, assim, um *workflow/Framework* com grande chance de sucesso e adaptado às rotinas pesadas do trabalho policial. Porém, deve-se ter o pensamento de que a vida prática nunca segue roteiros específicos, e situações inusitadas ou inesperadas podem acontecer e impedir a atuação desses

recursos. Tentar prever esses impedimentos, propondo barreiras antecipadamente, como o que propõe o *Bow-Tie*, fecha o ciclo, tornando a proposta mais robusta e completa para o desenvolvimento dos trabalhos normativos da Polícia Federal. A seguir na tabela 1, tem-se uma exemplificação das principais teorias e literaturas estudadas e aplicadas:

Tabela 1 – Lista exemplificativa de teorias e literatura aplicadas

Teoria	Autor
Estilos de liderança	Hersey e Blanchard (1986)
A teoria da maturidade	Argyris (1957)
Teorias das lideranças	Tannenbaum e Schmidt (1958)
Modificação do comportamento organizacional	Luthans e Creitner (1975)
Teoria de campo – Equilíbrio e mudança social	Lewin (1947)
Modelo de Decisão Multicritério	Moroni e Chiwiacowsky (2019)
Apoio multicritério a decisão	Roy e Bouyssou (2012)
Processo de decisão nas organizações	De Almeida (2013)
Teoria do pensamento em valor e mapas cognitivos	Sonje <i>et al.</i> (2021)
Uso <i>Bow-Tie</i> em framework	Pereira <i>et al.</i> (2015)
Teoria do reforço	Luthans e Creitner (1975)
Processo da Administração por Objetivos	Drucker (1964)

Fonte: O autor (2024).

3 DESENVOLVIMENTO DO FRAMEWORK PARA APOIO À TOMADA DE DECISÃO

Neste Capítulo, é apresentado o desenvolvimento de um *Framework* a fim de apoiar a tomada de decisão na escolha de temas para a confecção de uma instrução normativa. Ele é apresentado como um conjunto estruturado de conceitos, ferramentas, estudos e diretrizes que fornecem uma estrutura para o desenvolvimento de um protocolo ou padrões de uma sistemática que orienta o desenvolvimento de uma metodologia que auxiliará na tomada de decisão pela liderança da Polícia Federal.

Esta dissertação tem como objetivo principal fornecer suporte à liderança na tomada de decisões relacionadas aos tópicos que devem ser abordados em uma determinada instrução normativa, levando em consideração a participação coletiva dos liderados, sempre que possível. É apresentada aqui uma abordagem prática a fim de elaborar um protocolo dinâmico e eficaz para o desenvolvimento desse que culminará nos temas dessas instruções.

Na Polícia Federal, é comum que as instruções normativas surjam para atender às necessidades de padronização em temas relacionados às operações, ou à administração interna do órgão, estabelecidos pelos altos dirigentes. No entanto, é importante ressaltar que essas instruções terão impacto em toda a estrutura nacional, uma vez que sua abrangência se estende a todo o território brasileiro. Isso ressalta a importância de incluir a participação dos servidores, ao máximo e sempre que possível, visando a obter o máximo de conhecimento e de *expertise* daqueles que atuam diretamente na linha de frente.

Na Engenharia de Produção, um *Framework* é uma estrutura conceitual ou metodológica que fornece diretrizes, modelos e abordagens para tratar de problemas complexos relacionados à gestão e à otimização de processos produtivos. Esses *Frameworks* podem ser utilizados com a finalidade de fornecer uma estrutura sistemática e consistente para análise, projeto e melhoria de sistemas de produção. Pode-se verificar que o uso de metodologias em estruturas, seja com trabalhos definidos, em passo a passo ou mesmo com um fluxograma, é uma sistemática utilizada há muito tempo dentro dos mais diversos ramos da Engenharia e, dentre as mais conhecidas, temos: o **Lean Manufacturing** (Sistema Toyota de Produção, para eliminação de desperdícios e melhoria dos processos de produção); o **Seis Sigma** (estatístico para identificar e eliminar defeitos, reduzir desperdícios e melhorar o desempenho geral); a **Programação Linear Inteira** (*Frameworks* matemáticos utilizados para otimizar problemas de programação) entre outros.

Sabe-se que, hoje, as etapas de confecção de uma nova IN dentro da Polícia Federal acontecem em sete passos distribuídos conforme a sequência abaixo:

- a) Estudo do caso – uma equipe é determinada, pela chefia interessada no tema, para realizar um levantamento sobre as legislações similares e as instruções anteriores, ou sobre outros temas relevantes para a matéria;
- b) Nota técnica – derivada do estudo de caso anterior, onde é gerado um relatório com informações técnicas sobre o tema da instrução normativa pretendida, geralmente é elaborado por um grupo de profissionais com alguma experiência no caso;
- c) Minuta da IN – com base em toda informação levantada, o setor jurídico responsável, ou delegado pela chefia solicitante, a fim de organizar o documento realiza um esboço inicial e estruturado do documento que será confeccionado;
- d) Fluxograma de impacto – a mesma equipe anterior define um fluxograma dos impactos e efeitos que tal IN terá dentro da PF, sejam eles administrativos, financeiros e/ou funcionais;
- e) Colaboração setorial – a minuta da IN, feita anteriormente, passará pelas principais diretorias, coordenações e setores internos da sede em Brasília, para que contribuam, acrescentem, reiterem ou ratifiquem as informações contidas na mesma;
- f) Devolução às chefias solicitantes – por fim, após realizadas as devidas alterações propostas pelos setores da sede, a minuta volta para as chefias diretas a fim de receber aprovação ou novas alterações;
- g) Publicação – caso deferida pela chefia, ela é enviada para ser publicada nos boletins de serviço da PF e entrar em vigor.

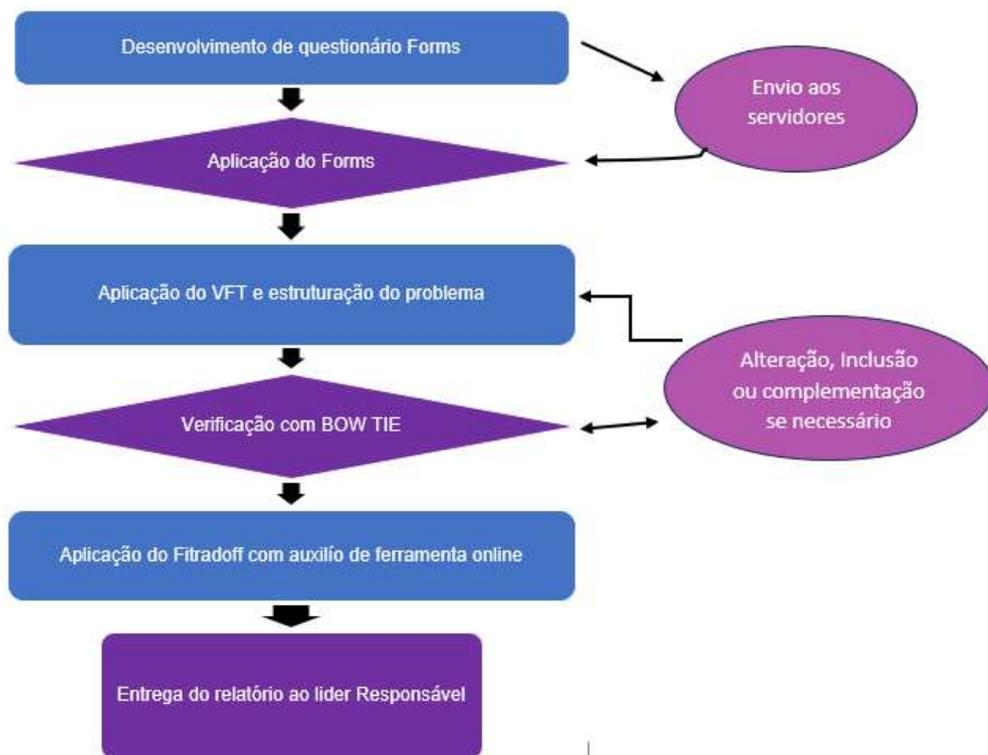
Como se pode observar nas sequências das etapas citadas, em nenhum momento houve a participação de servidores das pontas na inclusão da temática, ou mesmo alguma colaboração deles sobre a confecção de uma nova IN, ficando essa apenas a cargo dos setores situados na sede em Brasília.

O presente *Framework* entra justamente na etapa do estudo de caso, incluindo os servidores das pontas e das diversas regiões ao longo do país, que sofrerão algum tipo de influência sobre sua legislação no dia a dia funcional. Dessa forma, virá deles uma colaboração de acordo com a prática do dia a dia em suas funções sobre a temática, com a intenção de tornar a instrução mais robusta e próxima da realidade e, conseqüentemente, auxiliar o líder nas escolhas dessas decisões.

A estruturação proposta se dá pela aplicação em seis etapas de metodologias e sistemas, conforme representado na Figura 3 a seguir, utilizando-se o sistema *Forms* e as metodologias

VFT, *Bow-Tie* e *FitTradeoff*, devidamente reunidos, o que levará ao desenvolvimento final do relatório de apoio à liderança sobre a confecção de uma instrução normativa, conforme o fluxo a seguir.

Figura 3 – Fluxograma das etapas do Framework



Fonte: O autor (2024).

Em resumo o *Framework* aqui proposto é composto por seis etapas: duas fases para a confecção e apuração de questionário para se obter insights das experiências funcionais dos servidores da base; uma da aplicação do VFT com base no que foi coletado anteriormente e assim estruturar o problema chave das temáticas essenciais à nova IN; uma da aplicação do *Bow-Tie*, a fim de se garantir o sucesso da aplicação; uma da aplicação do *Fitradoff* a fim de ordenar as temáticas em apoio a estruturação da nova IN, e uma finalização com a entrega de um relatório de apoio a decisão ao líder, conforme figura acima e detalhamento a seguir.

3.1 PRIMEIRA ETAPA

A primeira etapa consiste no desenvolvimento de um questionário, com o uso do *software FORMS/Microsoft*, buscando obter o maior detalhamento sobre a temática que está

sendo tratada na IN em questão. A ideia dessa etapa é verificar o nível de esclarecimento e de entendimento dos servidores que utilizam ou são influenciados pela existência de tal normativo. O objetivo, assim, é obter informações detalhadas sobre como a IN afeta o trabalho diário dos servidores, suas necessidades, desafios e sugestões de melhoria, caso seja possível fazê-la, retomando a ideia da teoria do Reforço de Luthans e Creitner (1975), e conseguindo demonstrar ao líder os benefícios dele sempre buscar orientar, supervisionar mas sobretudo apoiar socio emocionalmente, pelo reforço positivo, os seus liderados, incluindo-os em decisões primordiais dentro da PF, que podem resultar em aumentos significativos na eficiência profissional e redução de ruídos de comunicação.

O uso do *software FORMS/Microsoft* facilita esta inclusão e o processo de coleta de dados, permitindo a criação de perguntas estruturadas e a organização eficiente das respostas obtidas. O questionário pode conter perguntas abertas, de múltipla escolha ou apresentar escalas de classificação, de acordo com a necessidade de se obter informações específicas.

Para se utilizar essa ferramenta a fim de realizar uma pesquisa dentro da Polícia Federal, é necessário seguir os seguintes passos:

1. Acessar o *Microsoft Forms*: fazer *login* na conta *Microsoft* e acessar o aplicativo *Forms*. Ele pode ser encontrado no pacote *Office 365*, disponível nos sistemas fechados da PF ou no *site* oficial da *Microsoft*.
2. Criar um formulário: clicar em "Novo formulário" para começar a criar a pesquisa. Dar um título adequado à pesquisa, descrevendo o objetivo e o contexto dela.
3. Adicionar questões: usar as diferentes opções de questões disponíveis, como perguntas de múltipla escolha, perguntas de resposta curta, perguntas de classificação, escalas de avaliação, entre outras, a fim de criar as perguntas relevantes para a pesquisa. Pode-se personalizar cada questão de acordo com as necessidades do pesquisador.
4. Definir regra e lógica condicional (opcional): se o usuário desejar, é possível adicionar regras e lógica condicional às perguntas. Por exemplo, pode-se definir que uma determinada pergunta só seja exibida se uma resposta específica for selecionada em uma pergunta anterior.
5. Personalizar o *design*: personalizar o *design* do formulário, escolhendo temas, cores e fontes que estejam de acordo com a identidade visual da Polícia Federal, se necessário.
6. Configurar opções de compartilhamento: definir as opções de compartilhamento da pesquisa. Pode-se optar por compartilhar o *link* do formulário diretamente com os participantes ou incorporar o formulário em um *site* interno da Polícia Federal.

7. Enviar a pesquisa: compartilhar o *link* da pesquisa com os participantes, seja por *e-mail*, intranet ou outros meios de comunicação interna adequados.
8. Analisar os resultados: na medida em que as respostas forem sendo enviadas pelos participantes, o usuário poderá acompanhar os resultados em tempo real. A plataforma *Forms* fornece gráficos e análises para ajudar a compreender os dados coletados.
9. Exportar os resultados (opcional): se necessário, pode-se exportar os resultados da pesquisa para um formato adequado a fim de ser feita uma análise posterior, como um arquivo *Excel* ou *CSV*.

Ao extrair as informações dos servidores, é possível obter *insights* valiosos para o processo de elaboração ou revisão da IN. Essas informações podem incluir exemplos de situações práticas, dificuldades encontradas, sugestões de simplificação de processos, identificação de lacunas ou inconsistências, entre outros pontos relevantes. O questionário, em geral, deve conter os dados gerais do questionado, seu conhecimento, opinião, benefícios, malefícios, resultados esperados, sugestões sobre o tema, entre outros.

A seguir, exemplificou-se como devem ser feitos os questionamentos para uma base de 10 perguntas, não exaustivas, que podem ser implementadas caso necessário.

Tabela 2 – Lista exemplificativa de questões para o FORMS

Questionário FORMS			
Nº	Questão	Justificativa	Recomendação
1	1 - Verificar se o entendimento sobre o tema da IN, ao longo das diversas regiões, setores ou superintendências, é consolidado ou deficitário.	Fazer um levantamento geral que mostre aos dirigentes quão difundido está o tema, ou se necessita de maiores atenções, esclarecimentos, ou mesmo aperfeiçoamento e treinamentos aos policiais.	Recomenda-se que essa pergunta comece com um questionamento genérico do tipo “qual seu entendimento sobre...?”, e em múltiplas escolhas que classifiquem em “muito bom, bom ou ruim. Deve-se dar uma declaração inicial e ampla sobre o tema abrindo o questionário.
2	2 - Extrair como se encontra o tema em determinada região, a fim de mostrar à liderança como está a consolidação do assunto em determinado espaço, no país ou em determinada diretoria/setor.	Verificar quais unidades estariam com maiores dificuldades de acesso ou de desenvolvimento sobre o tema pretendido na IN.	O recomendado é que essa pergunta comece com um questionamento do tipo “Como é o conhecimento na sua unidade de lotação...?”, e em múltiplas escolhas que classifiquem em “muito bom, bom ou ruim. Deve-se dar a opção ao questionado de expor sua opinião sobre melhorias, em espaço livre e aberto para isso no questionário.
3	3 - Extrair dos usuários o nível de discussão que está sendo aplicado na atualidade, ou se ainda tem que ser empregado a partir do zero.	Verificar a importância do tema para os serviços prestados pela PF.	Recomenda-se que essa pergunta comece com um questionamento do tipo “Qual a importância de...para o funcionamento da PF? A opção para o questionado expor sua opinião sobre o questionamento deve ser dada.
4	4 - Extrair o entendimento do colaborador sobre o atual uso da temática	Saber sua eficiência, se é bem utilizado ou se poderia ser melhor empregado.	O recomendado é que essa pergunta comece com um questionamento do tipo “O tema tem o uso adequado atualmente na PF? dando-se ainda a opção de o questionado expor sua opinião sobre o questionamento.
5	5- Verificar os trâmites que são atualmente utilizados pela polícia, sobre o tema.	Verificar com o colaborador se ele tem ciência e está de acordo com os trâmites que são atualmente utilizados pela polícia sobre o tema, ou se o alcance dele está de acordo com a necessidade dos serviços prestados.	Recomenda-se que essa pergunta comece com um questionamento do tipo “O alcance do tema está de acordo com...?, dando-se ainda a opção de o questionado expor sua opinião sobre o questionamento.
6	6 - Extrair a colaboração do servidor.	Dar oportunidade de importante contribuição com possíveis melhorias	O recomendado é que essa pergunta comece com um questionamento do tipo “Como você melhoraria o tema

		que poderiam ser inclusas pela PF.	em questão? dando-se ainda a opção de o questionado expor sua opinião sobre o questionamento.
7	7 - Vislumbrar algum tipo de melhoramento do sistema oferecido pela PF.	Fazer um questionamento mais técnico e interno aos sistemas e meios de propagação sobre o tema alvo.	Recomenda-se que essa pergunta comece com um questionamento do tipo "O acesso sobre tal tema é eficiente nos meios oferecidos pela PF? dando-se ainda a opção de o questionado expor sua opinião sobre o questionamento.
8	8 - Identificar um assunto sensível dentro do tema que norteia a IN.	Colher a contribuição do policial em relação a um assunto sensível dentro do tema que norteia a IN.	O recomendado é que essa pergunta comece com um questionamento do tipo "Qual deveria ser a contribuição deste tema a sociedade quando for posto em prática? Deve ser dada a opção de o questionado expor sua opinião sobre o questionamento.
9	9 - Ver o posicionamento mais pessoal, qual influência ele teria no seu dia a dia.	Identificar com o colaborador a interferência profissional que o tema tem no seu trabalho de forma mais direta.	Recomenda-se que essa pergunta comece com um questionamento do tipo: Você se sente preparado para lidar com as mudanças que podem ocorrer devido à implementação desse tema? Por quê? A opção de o questionado expor sua opinião sobre o questionamento deve ser dada.
10	10 - Implementação de mais alguma informação ou comentário importante de se compartilhar sobre o tema em questão.	Verificar a contribuição final do servidor sobre o tema.	O ideal é que o questionário seja finalizado com a implementação de mais alguma informação ou comentário importante de se compartilhar sobre o tema em questão, deixando-se o espaço livre para contribuições.

Fonte: O autor (2024).

3.2 SEGUNDA ETAPA

A segunda etapa consiste em coletar e analisar todas as respostas obtidas dos servidores por meio do *software FORMS/Microsoft*, abrangendo diferentes Estados do país e setores diretamente afetados pela ação da instrução normativa em questão. Essa abordagem visa a obter uma visão abrangente e representativa das percepções e necessidades dos servidores em todo o contexto.

Para se extrair as respostas de um formulário criado no *Microsoft Forms*, deve-se seguir as seguintes etapas:

1. Acessar a página principal do *Microsoft Forms* (<https://forms.office.com/>) e fazer *login* na sua conta da *Microsoft*.
2. Na página inicial do *Forms*, o usuário verá a lista de todos os formulários que foram criados. Selecionar o formulário do qual se deseja extrair as respostas.
3. Após selecionar o formulário, o usuário será redirecionado para a página de visualização do formulário, onde se poderá ver as perguntas e respostas.
4. No menu superior da página de visualização, deve-se clicar na opção "Respostas". Isso abrirá uma nova janela com a lista de todas as respostas recebidas para o formulário.
5. Na janela de respostas, pode-se visualizar e analisar as respostas individualmente. Se desejar extrair as respostas para uso em outros programas ou análises, há várias opções disponíveis:

- a) *Download* em formato *Excel*: clicar no ícone de *download* (representado por uma seta apontada para baixo) localizado no canto superior direito da janela de respostas. Selecionar "Abrir no *Excel*" para baixar um arquivo *Excel* (.xlsx) contendo todas as respostas.
 - b) *Download* em formato CSV: clicar no ícone de *download* (representado por uma seta apontada para baixo) e selecionar "*Download* de todos os resultados (.csv)". Um arquivo CSV será baixado com todas as respostas.
 - c) Integrações com outros aplicativos: O *Microsoft Forms* permite que se conecte suas respostas a outros aplicativos, como o *Microsoft Excel*, *SharePoint* e outros. Assim, pode-se explorar as opções de integração disponíveis clicando no ícone "...", ao lado do botão de *download*, e selecionando "Integrações".
6. Escolher a opção mais adequada para suas necessidades e fazer o *download* das respostas, ou integrar com outros aplicativos, conforme desejado.

Após a coleta das respostas, deve ser realizada uma análise minuciosa dos dados para identificar os principais padrões, tendências e *insights* relevantes. Essa análise pode envolver a categorização das respostas de acordo com os temas abordados e a criação de diagramas ou fluxogramas que facilitem a visualização dos resultados. Em relação ao tema, é ideal fornecer à liderança algumas peças fundamentais do questionário. Entre elas se tem:

- a) Como está a consciência/entendimento dos servidores em nível nacional/geral sobre o tema?
- b) Qual a atual realidade do tema na PF? Precisa ser implementado/promovido ou engajado?
- c) Qual unidade/região está com maior dificuldade ou precisando de implementação/atenção sobre o tema?
- d) Qual seria a melhor forma de divulgar/implementar o tema, segundo a visão dos servidores?
- e) Se o tema já está presente na PF, seu uso está se fazendo com total aproveitamento ou precisa de melhorias?
- f) Quais seriam as principais mudanças/melhorias sugeridas pelos servidores?
- g) A PF está disponibilizando os melhores meios/sistemas para a utilização do tema?
- h) Qual influência nos trabalhos/serviços que o tema possui, segundo os servidores, perante a sociedade? Possui meios ou sistemas de acesso/uso adequados?
- i) Qual o impacto pessoal/profissional que o tema tem sobre os servidores?
- j) Quais outros assuntos foram levantados e que deveriam ser reportados à chefia?

Os diagramas ou fluxogramas são uma forma eficaz de apresentar os dados de maneira visual e compreensível. Eles podem destacar informações essenciais, como pontos problemáticos, oportunidades de melhoria, áreas de consenso ou discordância entre os servidores, e possíveis soluções ou ações a serem consideradas. Por isso, é de extrema importância, ao ser levado aos líderes, que os temas mencionados venham exemplificados em tabelas que facilitem a visualização dos pontos de maior destaque, podendo ser separados por Estados, regiões ou setores.

Uma vez que o *FORMS* faz interação com o *Excel*, fica fácil transformar, neste, as respostas em gráficos, diagramas ou mesmo em fluxogramas. A apresentação desses diagramas, ou fluxogramas, à liderança é fundamental, pois fornece uma representação clara e objetiva das percepções e necessidades dos servidores. Isso auxilia na tomada de decisões informadas e embasadas, permitindo que a liderança compreenda a realidade do campo de atuação da instrução normativa e avalie as implicações das possíveis alterações ou melhorias propostas.

Ao envolver os liderados nesse processo, busca-se obter apoio e engajamento para as decisões e ações resultantes da análise dos dados coletados. Dessa forma, é possível promover mudanças efetivas e alinhadas com as necessidades e expectativas dos servidores, aumentando a probabilidade de sucesso na implementação da instrução normativa.

Em resumo, a segunda etapa envolve a coleta e a análise das respostas dos servidores, a criação de diagramas ou fluxogramas representativos dos resultados, e a apresentação dessas visualizações à liderança para embasar a tomada de decisões e o apoio às ações propostas.

3.3 TERCEIRA ETAPA

De posse dos resultados obtidos na etapa anterior, inicia-se agora, com participação direta da liderança (diretor ou responsável pela IN na PF), a aplicação do método *Value Focused Thinking* (VFT), com o intuito de identificar claramente os objetivos desejados com a nova instrução normativa que será desenvolvida. Nessa etapa, busca-se estruturar o problema que será o foco da decisão final.

O *Value Focused Thinking*, ou Pensamento Focado no Valor, é uma abordagem utilizada na Engenharia de Produção para estruturar problemas e tomar decisões com foco no valor agregado. Essa metodologia visa a identificar os objetivos essenciais, alternativas e critérios relevantes para a tomada de decisão, com o objetivo de maximizar os benefícios para

os *stakeholders* envolvidos. A seguir, está um resumo passo a passo de como utilizar o VFT na estruturação de um problema, nesse caso, a criação de uma IN com base em um tema pretendido.

Passo 1: Identificar o problema.

- Descrever o contexto no qual o problema está inserido; a empresa ou organização (setor de atuação) e/ou seguimento interno dela; o ambiente em torno da empresa; aspectos conjunturais relativos ao problema, a organização, etc.
- Compreender claramente qual é o problema que precisa ser resolvido ou a decisão que precisa ser tomada.

Passo 2: Descrever o decisor e as partes interessadas.

- Descrever quem é o decisor (suas características; poder e responsabilidades) e identificar também todas as partes interessadas (*stakeholders*) que esperam pela decisão sobre o problema em questão.
- Compreender as necessidades e motivações de cada grupo de *stakeholders* para garantir que suas perspectivas sejam consideradas durante todo o processo.

Passo 3: Identificar os objetivos.

- Descrever os objetivos (os múltiplos objetivos do problema multicritério) relacionados ao problema, utilizando os dispositivos de listas de desejos (lista do que se quer alcançar com a IN), alternativas (quais as opções para se alcançar os desejos), diferentes perspectivas (como esses se comportam no ambiente real) e/ou consequências (o que pode acontecer caso alcançados os objetivos).
- Identificar os objetivos principais envolvidos na situação. Eles devem ser claros, mensuráveis e adequados ao propósito do problema.

Passo 4: Verificar se há ou criar uma hierarquia de objetivos.

- Separar os objetivos em **Objetivos Fundamentais** (os principais desejos) e **Objetivos Meios** (forma de como alcançar os Objetivos Fundamentais).
- Organizar os objetivos identificados em uma autoridade, onde os mais amplos são colocados no topo e os mais específicos na base.
- Certificar-se de que os objetivos são planejados de forma lógica, onde os de nível inferior foram concebidos para alcançar os de nível superior.
- Montar um esboço do fluxograma entre esses objetivos, hierarquicamente falando.
- Por fim, e como forma de avaliar os objetivos, verificar se eles são essenciais ao pretendido, se são controláveis, se resumem de forma completa os aspectos relevantes, se

podem ser decompostos em tratamentos isolados, se são únicos, concisos, mensuráveis, possíveis de serem operacionalizados, e de fácil compreensão para os decisores.

Passo 5: Estabelecer critérios de avaliação (atributos).

- Definir os critérios relevantes que serão usados para avaliar como as alternativas se relacionam. Assim, os atributos são definidos como parâmetros que trarão consigo julgamentos de valores implícitos, avaliados pelo decisor. Esses critérios devem ser compreensíveis (objetivos), operacionais, mensuráveis, e dão valor aos objetivos, para se diferenciarem entre si.
- Cada critério deve refletir os interesses e necessidades dos *stakeholders* envolvidos.
- Podem ser de três tipos: Naturais (de uso geral, com interpretação comum, ex.: custo de algo em moeda Real.); Construídos (não há representação natural, são criados para um determinado contexto, ex.: relação de importância ao decisor em baixa, média ou alta); ou Proxy (São medidas indiretas e proporcionais, ex.: nível do efeito tóxico do dióxido de enxofre no cobre).
- Em resumo, são um grau de importância dos objetivos para suas alternativas.

Passo 6: Identificar alternativas (solução possível para alcançar o objetivo).

- Gerar diferentes alternativas ou opções para abordar o problema ou tomar uma decisão, com o menor tempo, esforço e recurso possível.
- Evitar o surgimento de vieses (desvio de pensamento, pela simplificação criativa limitada, viciada, repetida ou não ideal ao problema).
- Certificar-se de que essas alternativas são mutuamente exclusivas, ou seja, não podem ser integradas ao mesmo tempo.
- Para melhor visualização, é ideal fazer um fluxograma ligando os objetivos fundamentais aos objetivos meios, quando houver, e por fim, esses a seus atributos e a suas consequentes alternativas.
- Por fim, as alternativas devem ser reunidas e levadas para a Quinta Etapa na aplicação do *FITradeoff* a fim de se chegar à melhor decisão.

O VFT é uma abordagem interativa e pode ser aplicada em diversas situações, desde problemas operacionais em uma linha de produção até decisões estratégicas de investimento em um empreendimento. É importante envolver as partes interessadas ao longo do processo e garantir a consideração cuidadosa dos objetivos e necessidades de todos os envolvidos.

Esse método constitui-se em uma abordagem que visa a identificar e priorizar os valores e objetivos essenciais para a tomada de decisões. Ele proporciona uma estrutura sistemática para explorar e compreender os diversos interesses envolvidos, buscando alinhar as ações propostas com as aspirações e necessidades dos envolvidos.

Durante a aplicação do VFT, a liderança trabalha em conjunto com a equipe responsável pela instrução normativa, utilizando técnicas como análise hierárquica de objetivos, identificação de critérios de sucesso e análise de *trade-offs*. Essas técnicas ajudam a estruturar o problema em termos de objetivos específicos a serem alcançados.

O processo de *Value Focused Thinking* envolve a definição clara dos valores e critérios relevantes para a decisão, a criação de uma hierarquia de objetivos, a avaliação dos *trade-offs* entre diferentes alternativas e a seleção das ações que melhor atendem aos objetivos estabelecidos.

Essa etapa é crucial para garantir que a nova instrução normativa seja desenvolvida com base em objetivos claros e bem definidos, alinhados com as expectativas dos servidores e com os propósitos e diretrizes da organização. Ao estruturar o problema dessa forma, é possível tomar decisões mais informadas, considerando cuidadosamente as consequências e impactos de cada opção.

Em resumo, a aplicação do método *Value Focused Thinking* nessa etapa tem como objetivo identificar e definir claramente os objetivos desejados com a nova instrução normativa, permitindo a estruturação adequada do problema alvo da decisão final. Isso contribui para um processo de tomada de decisão mais robusto, focado nos valores e necessidades envolvidos, e facilita a criação de soluções que atendam, de forma efetiva, aos interesses dos servidores e da organização como um todo.

3.4 QUARTA ETAPA

A fim de garantir o sucesso da aplicação desse *Framework*, realiza-se nessa etapa, a aplicação do procedimento Bow-Tie. Essa etapa visa a identificar as fraquezas e forças dele no processo de confecção da nova IN, permitindo antecipar e corrigir possíveis defeitos.

A representação gráfica da metodologia Bow-Tie assemelha-se a uma gravata borboleta, com uma linha central que separa a parte superior da inferior. A linha central representa o evento indesejado, o qual se deseja evitar ou mitigar. Os eventos que levam ao evento indesejado são representados na parte superior, enquanto as consequências do evento são representadas na parte inferior.

A metodologia Bow-Tie consiste basicamente nos seguintes elementos:

1. Evento Indesejado: é o evento que se deseja evitar ou minimizar, como um acidente, uma falha de processo, um problema de qualidade, entre outros.
2. Causas: são os eventos ou condições que levam ao evento indesejado. Essas causas podem ser identificadas através de análises de risco, inspeções, estudos de caso, entre outros métodos.
3. Barreira de Prevenção: são as medidas ou controles implementados para evitar que as causas ocorram ou se propaguem. Essas barreiras podem incluir treinamentos, procedimentos operacionais, sistemas de segurança, entre outros.
4. Eventos Precursores: são os eventos que podem ocorrer caso as barreiras de prevenção falhem. Esses eventos podem ser identificados através de análises de risco e histórico de ocorrências.
5. Barreira de Mitigação: são as medidas ou controles implementados para mitigar as consequências caso os eventos precursores ocorram. Essas barreiras podem incluir, por exemplo, sistemas de alarme, sistemas de emergência, planos de contingência, entre outros.
6. Consequências: são os impactos do evento indesejado, tais como perdas financeiras, danos à reputação, ferimentos a pessoas, danos ao meio ambiente, entre outros.

O procedimento Bow-Tie é uma técnica utilizada para análise de riscos e segurança, comumente aplicada em diversos setores, incluindo a Engenharia e a Gestão de Projetos. Ele ajuda a identificar as causas e consequências de um evento indesejado, bem como as medidas de prevenção e mitigação relacionadas.

Essa é uma técnica gráfica de análise de risco muito utilizada na Engenharia de Produção e em outras áreas, para entender, visualizar e gerenciar riscos em processos e sistemas complexos, visto que ajuda a identificar as causas de possíveis falhas e a implementar medidas preventivas e de mitigação para garantir a segurança operacional. Basicamente, essa metodologia consiste em se visualizar, no imaginário, situações hipotéticas que podem ocorrer durante o desenvolver do projeto da IN e que podem impedir seu sucesso. São hipóteses de como evitar os erros.

A seguir apresenta-se um resumo passo a passo de como utilizar o Bow-Tie na análise de risco durante a confecção de uma nova instrução normativa:

Passo 1: Identificação do evento indesejado (por exemplo: fracasso na execução da nova IN).

- Começar identificando o evento indesejado que se deseja analisar, esse que também é chamado de evento topo que se quer evitar. Ele pode ser um acidente, uma falha crítica no processo ou qualquer incidente prejudicial que se deseja evitar.
- O evento indesejado será o centro do diagrama.

Passo 2: Identificação das causas (ameaças).

- Listar todas as possíveis causas que podem levar ao evento induzido. Essas causas são geralmente chamadas de "ameaças". Identificar fatores internos e externos que podem contribuir para o evento em questão, ou seja, o que pode causar o evento topo se não gerenciado por controles preventivos.
- Devem ficar à esquerda do diagrama, como forma de indicar que todo problema se iniciará com elas.

Passo 3: Identificação dos controles (barreiras).

- Listar todos os controles existentes ou planejados que podem impedir que as ameaças se concretizem e causem o evento indesejado. Esses controles são conhecidos como "Barreiras" ou barreiras de proteção.
- Fazer as seguintes perguntas:
 - a) Como evitar o evento topo?
 - b) Como os controles podem falhar?
 - c) Como pode a eficácia desses controles ser comprometida?
- Subdividir em três tipos:
 - a) Barreiras de prevenção (aqueles que virão logo após a ameaça e antes do evento topo acontecer);
 - b) Barreiras secundárias (aqueles que virão logo após a prevenção e antes do evento topo, caso a anterior falhe);
 - c) Barreiras de proteção (aqueles que vêm após o evento topo, mas antes das consequências).

Passo 4: Criação do Diagrama Bow-Tie. (exemplo na figura abaixo.)

- Desenhar um diagrama Bow-Tie, que é composto por quatro elementos principais:
 - a) O Evento Indesejado no centro.
 - b) As Ameaças identificadas à esquerda do evento, representando os possíveis cenários que poderiam levá-lo a acontecer.

- c) As Barreiras de proteção (*Barriers*) à direita do evento, representando os controles que impedem as ameaças de causarem o evento inseguro.
- d) As Consequências, visto que, em alguns casos, mesmo ocorrendo o problema, pode-se ainda minimizar os danos.

Passo 5: Avaliação da eficácia dos controles.

- Analisar cada barreira de proteção para determinar sua eficácia na prevenção ou mitigação das ameaças. Atribuir uma classificação ou avaliação para cada controle com base na sua comunidade.
- A essa altura, deve-se fazer as seguintes perguntas:
 - a) Essas barreiras conseguem ao menos limitar a severidade de um evento?
 - b) Essas barreiras conseguem impedir ou minimizar os efeitos indesejados?
- Colocar um fator de agravamento (aquilo que aumenta a probabilidade de que o cenário irá progredir no sentido de degradação ou de falha do controle previsto, ou seja, uma condição ou situação que afeta o desempenho das barreiras). Pode-se fazer as seguintes perguntas:
 - a) O que poderia impedir o sucesso da barreira ou o seu trabalho como previsto?
 - b) Como garantir que os controles não falharão?

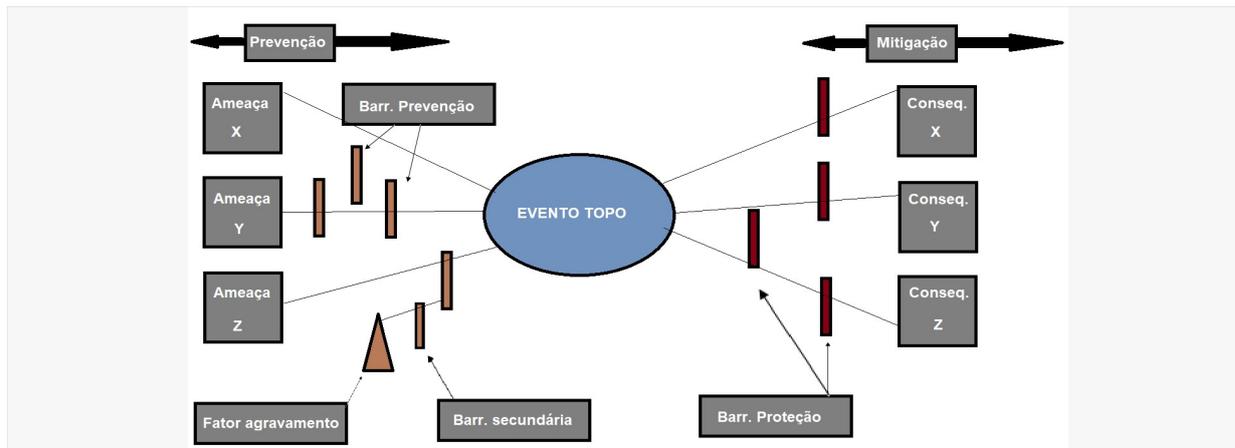
Passo 6: Identificação das consequências.

- Listar todas as possíveis consequências que poderiam ocorrer se as “Ameaças” ultrapassassem as barreiras de proteção e levassem ao evento indesejado.
- Serão aquilo que ocorrerá caso o evento topo aconteça.
- Devem ficar à direita do diagrama, como forma de representar que o evento topo aconteceu e já passou essa fase.

Passo 7: Análise das consequências.

- Avaliar cada consequência identificada para determinar seu potencial de impacto no sistema. Atribuir uma classificação de gravidade para cada consequência e se tem alguma forma de ser minimizada.

Figura 4. Exemplo de um Diagrama Bow-Tie



Fonte: Adaptada de Abidi et al (2016).

Passo 8: Análise do cenário pelo diagrama.

- Combinar as ameaças e barreiras identificadas no diagrama para criar cenários de risco específicos. Analisar cada cenário considerando suas consequências e a eficácia das barreiras. Isso permitirá que se incluam os cenários de risco mais críticos e se possa redefinir barreiras melhores caso necessário.

Passo 9: Proposição de ações.

- Com base na análise dos cenários de risco, deve-se propor ações de melhoria. Pode-se envolver a proteção de barreiras existentes, a implementação de novos controles ou o desenvolvimento de procedimentos emergenciais de resposta.

Passo 10: Monitoramento e revisão.

- Implementar as ações e monitorar o sistema para garantir que as barreiras estejam conforme o esperado.
- Importa lembrar que o Bow-Tie é uma ferramenta visual poderosa, mas sua eficácia depende da qualidade das informações e da experiência da equipe que realiza a análise. O engajamento dos profissionais envolvidos é fundamental para garantir a identificação adequada de ameaças e controles, bem como a elaboração de ações eficazes para gerenciar os riscos com sucesso.

Ao aplicar o procedimento Bow-Tie nessa etapa do *Framework*, busca-se avaliar os pontos fracos e fortes do trabalho, bem como os possíveis riscos e desafios que podem surgir durante a aplicação da metodologia descrita anteriormente. Isso permite uma análise crítica e proativa, antecipando-se a eventuais problemas e defeitos.

Durante a aplicação do procedimento Bow-Tie, são identificados os eventos indesejados relacionados à dissertação, como falhas na coleta de dados, falta de clareza na estruturação do problema, deficiências na seleção dos temas relevantes ou limitações na aplicação do método

FITradeoff. Em seguida, são analisadas as causas desses eventos indesejados, bem como as consequências que podem surgir caso essas falhas não sejam corrigidas.

Com base nessa análise, são identificadas as medidas preventivas e de mitigação necessárias para evitar ou lidar com os riscos identificados. Isso pode envolver revisões adicionais da metodologia, ajustes na coleta de dados, aprimoramentos na estruturação do problema, a busca por fontes adicionais de informação ou qualquer outra ação que contribua para fortalecer a estruturação da nova IN e garantir sua qualidade.

Dessa forma, a aplicação do procedimento Bow-Tie nessa etapa permite uma análise crítica e reflexiva do trabalho realizado, identificando possíveis fraquezas e ameaças que podem comprometer sua eficácia. Essa análise antecipatória proporciona a oportunidade de correção e aprimoramento, aumentando as chances de sucesso na aplicação da metodologia proposta.

3.5 QUINTA ETAPA

Uma vez estruturado o problema-chave pretendido, é hora de selecionar quais temas serão importantes para a estruturação da instrução normativa dentro da Polícia Federal, aplicando o método do FITradeoff, que pode ser utilizado com o auxílio de um *software* disponível *online* na internet. Nessa etapa, será utilizado um procedimento flexível e interativo de elicitación de *trade-offs* para apoiar a decisão na confecção dessa fase.

O método do *FITradeoff* é projetado para ajudar na análise e seleção de alternativas, considerando múltiplos critérios e as compensações entre eles. Esse método permite avaliar as opções disponíveis, com base em critérios específicos, e identificar as melhores soluções possíveis.

Em um resumo básico, essa etapa consiste em avaliar as alternativas em relação aos critérios, calcular o valor agregado de cada alternativa, tomar a decisão, implementar, monitorar e ajustar, acompanhando a implementação da solução e monitorando os resultados. Assim:

- Compara-se cada alternativa em relação aos critérios mantidos. Usam-se pontuações, pesos ou outras métricas para quantificar a evolução de cada alternativa a cada conclusão, conforme a etapa anterior.
- Multiplicam-se as pontuações ou estimativas de cada alternativa pelos pesos correspondentes aos critérios.

- Identifica-se a alternativa com o maior valor agregado como a melhor escolha, ou a lista de classificação conforme esse valor.
- Comunica-se a decisão a todos os envolvidos e implementa-se a solução escolhida.
- Se necessário, ajusta-se o processo de tomada de decisão com base no *feedback* e na aprendizagem realizada durante a implementação.

Ao aplicar o método, é possível realizar uma análise detalhada de cada tema ou aspecto relacionado à instrução normativa em questão. Através de um processo flexível e interativo, os *trade-offs*, entre diferentes critérios e variáveis, podem ser explorados, considerando a importância relativa de cada um e suas inter-relações.

O *software* disponível *online* facilita a aplicação do método do *FITradeoff*, fornecendo ferramentas e recursos para a elicitación dos *trade-offs* e a visualização dos resultados. Ele permite também a inserção dos critérios, pesos e valores correspondentes, bem como a realização de simulações e análises comparativas. Como forma mais didática e interativa, aconselha-se o uso gratuito do programa na internet, conforme o passo a passo a seguir:

Passo 1: Acessar o plataforma on-line.

- Acessar o endereço eletrônico <http://cdsid.org.br/fitradeoff>, fazer um cadastro básico no sistema, baixar o “*User Guide*” (manual com instruções de uso do sistema) para ajudar na aplicação, caso surja alguma dúvida;

Passo 2: Escolher um módulo de análise.

- Podem ser de Escolha, Classificação, Portfólio ou Ordenação. No caso pretendido, deve ser escolhida a opção Ordenação, visto a questão querer elencar para o decisor os assuntos mais interessantes de serem integrados à nova IN.
- O programa dá a opção de inserir o problema em três tipos: “Importando planilha pré-definida”, “Registrar novo Problema” ou “Continuar um problema anterior”. No caso, sendo o primeiro acesso, deve ser selecionada a opção “Registrar novo Problema”.

Passo 3: Preencher dados do problema.

- Completar os campos: em “Nome do problema”, sugere-se que seja o número da futura IN ou seu tema;
- Em seguida, preencher as alternativas determinadas anteriormente no VFT, para criar a lista de alternativas;
- Preencher os critérios, escolhendo sua direção (tipo de disposição em maximização ou minimização dos itens), número e escala (conforme VFT) e, por fim, salvar o problema.

Passo 4: Inserir os valores dos atributos.

- Deve-se preencher a planilha formada da interseção dos critérios com as alternativas e, ao lado, pôr as suas devidas informações nas planilhas específicas:

Figura 5. Exemplo de painel de informações do FITradeoff

The screenshot shows the FITradeoff web interface. At the top, it says "FITradeoff Flexible and Interactive Tradeoff". Below that, there is a navigation bar with "<<Back" and "Help Reset" buttons. The main content area is titled "Important Information about discrete criteria." and asks the user to "Please enter the consequence values for each attribute:". There are two tables: "Criteria information:" and "Alternatives information:".

Criteria information:

Name	Scale	Number of levels	Value Function	Direction	Par. #
C1	Continuous	---	---	Maximization	---
C2	Discrete	5	Linear	Minimization	---
C3	Continuous	---	---	Maximization	---
C4	Discrete	5	Linear	Minimization	---

Alternatives information:

Alt 1	A1
Alt 2	A2
Alt 3	A3
Alt 4	A4

At the bottom of the interface, there are buttons for "Save problem", "Save & Continue", and "Logout". Logos for INCT, INSID, and CDSID are visible at the bottom.

Fonte: FITradeoff on-line.

- Por fim, salvar o problema, assim o sistema armazenará todas as informações introduzidas até o momento e as mesmas estarão disponíveis, caso haja a necessidade de continuar ou de retomar posteriormente o cadastro do problema.

Passo 5: Iniciar a avaliação Intracritério.

- Uma vez inseridos os dados, o decisor será direcionado para a tela de elicitação Intracritério e, uma vez na tela de elicitação, primeiramente o decisor verá um menu suspenso contendo todos os critérios do problema, no qual deverá selecionar um para iniciar o procedimento.
- Após fornecer a primeira resposta, os intervalos de valores são atualizados, ressaltando-se que o decisor pode optar pela indiferença entre os intervalos, evidenciando a premissa básica do sistema de realizar um processo flexível. O processo é repetido (par a par) até que o critério de parada seja atendido e o ponto elicitado seja definido. Ou seja, o técnico deve, junto ao decisor, ir mostrando as opções de suas escolhas de acordo com os critérios e atributos pré-definidos, comparando-os entre eles pela preferência do decisor.
- No último estágio, ele dará um *ranking* de critérios de preferências, de acordo com as escolhas do decisor.

- São exibidas as visualizações tabulares e gráficas dos resultados obtidos com base nas informações que foram fornecidas até o momento. São oferecidos diferentes tipos de visualizações, gráfico de barras, bolha e radar. Tais visualizações ajudam o decisor a observar as diferenças de cada alternativa, quando confrontadas em cada critério de maneira mais intuitiva, dando-lhe ainda mais ferramentas para uma decisão mais acertada.
- Há, nessa etapa, a possibilidade de uma avaliação holística, que consiste em fazer uma comparação direta entre duas ou mais alternativas, podendo-se selecionar a melhor entre elas ou excluir a pior delas. Assim, há a possibilidade de o decisor avaliar, de maneira mais simples, problemas que possuem muitos critérios, por exemplo, nos quais a avaliação por decomposição poderia ser complexa e relativamente trabalhosa, evitando, assim, possíveis inconsistências.

Segundo o “*User Guide*” disponibilizado pelo próprio sistema, Almeida *et al.* (2021) afirmam que, para fazer a leitura dos resultados com avaliação holística do programa, devem ser seguidos os passos descritos a seguir:

1º passo: Na tela de resultados parciais, escolher dar continuidade à elicitación de preferências através da avaliação holística;

2º passo: Escolher a alternativa que deseja comparar com um dos perfis. A partir do Gráfico de Gantt, é possível visualizar os valores máximos e mínimos de todas as alternativas que ainda não foram classificadas em uma única classe, bem como todos os perfis com que essas alternativas podem ser comparadas. De maneira simplificada, caso a alternativa seja interceptada por um perfil no gráfico, é possível realizar a holística entre essa alternativa e esse determinado perfil.

3º passo: Escolher o tipo de visualização na qual o usuário se sinta mais confortável para a realização da avaliação;

4º passo: Escolher um dos perfis no qual a alternativa escolhida pode ser comparada;

5º Passo: Escolher a melhor opção: a alternativa selecionada ou o perfil.

Com base nos resultados obtidos, é possível obter *insights* sobre as implicações e consequências de diferentes escolhas e configurações da instrução normativa. Essa análise ajuda a orientar a decisão final, considerando, de forma mais precisa, os compromissos e os possíveis impactos em cada tema relevante.

Dessa forma, essa aplicação, com o auxílio de *software online*, contribui para uma tomada de decisão mais fundamentada e informada, promovendo uma análise abrangente dos *trade-offs* envolvidos na confecção da instrução normativa da Polícia Federal, os quais virão compilados no relatório proposto na próxima etapa a seguir.

3.6 SEXTA ETAPA

Por fim, a última etapa da metodologia aplicada consiste na confecção de um relatório de apoio à tomada de decisão, com base nos resultados obtidos por meio do *FITradeoff* aplicado anteriormente. Esse relatório terá como objetivo apresentar quais temas devem ser abordados na nova instrução normativa, e assim auxiliar o decisor, levando em consideração o envolvimento profissional dos servidores que responderam ao questionário da primeira etapa.

O relatório, então, será elaborado de forma a sintetizar as informações e resumos obtidos durante o processo de análise e seleção dos temas. Nele serão apresentados os resultados, destacando-se os critérios utilizados, os pesos atribuídos a cada critério e as avaliações das alternativas consideradas.

Com base nesses resultados, esse instrumento identificará os temas que surgiram como mais relevantes e prioritários para a elaboração da nova IN. Essa seleção será embasada nas percepções e necessidades do sistema funcional da PF, refletindo o entendimento direto daqueles que serão impactados pela norma. Ele também pode incluir recomendações adicionais, como a indicação de possíveis abordagens, diretrizes ou princípios que devem nortear a elaboração da nova IN, ou mesmo trazer à tona algumas recomendações adicionais sobre o desenvolvimento temático na rotina da polícia pela visão dos agentes que atuam na ponta e diretamente com o público-alvo das atribuições fins do Órgão. Essas recomendações podem ser derivadas das análises dos *trade-offs* realizadas durante o *FITradeoff*, bem como das informações coletadas ao longo do processo.

Além disso, o relatório pode apresentar uma visão geral das etapas e resultados do processo metodológico utilizado, ressaltando sua relevância para a tomada de decisões embasadas e alinhadas com as necessidades dos servidores e da organização.

Em suma, a última etapa envolve a confecção de um relatório que sintetiza os resultados da reunião de metodologias que culminaram com o *Framework* proposto, indicando os temas prioritários a serem abordados na nova IN, com base na classificação/ordenação resultado do *FITradeoff* e com as contribuições dos servidores. Esse relatório servirá como base sólida e informada para a tomada de decisões e a elaboração da norma, visando a atender às necessidades identificadas e a garantir um processo participativo e efetivo.

3.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTE CAPÍTULO

Este capítulo apresentou o desenvolvimento de um *Framework* composto por conceitos, ferramentas e diretrizes para orientar a criação de protocolos e padrões na Polícia Federal. O objetivo é auxiliar a liderança na tomada de decisões relacionadas às instruções normativas, promovendo a participação dos liderados nesse processo. O *Framework* segue seis etapas com a aplicação de metodologias e sistemas, incluindo *Forms*, VFT, *Bow-Tie* e *FITradeoff*. Esse protocolo dinâmico visa a aprimorar a elaboração de INs, reforçando a importância de envolver os servidores que atuam na linha de frente para obter deles o conhecimento e *expertise*.

A primeira etapa desse processo envolve o desenvolvimento de um questionário utilizando o *software FORMS/Microsoft*, com o objetivo de obter um entendimento profundo da temática abordada na instrução normativa em questão. Essa abordagem é altamente benéfica, pois permite avaliar o nível de clareza e de compreensão dos servidores em relação à normativa e como ela impacta em suas atividades diárias. Além disso, é uma maneira eficiente de obter informações detalhadas apresentadas sobre as necessidades, desafios e sugestões dos servidores para melhorar o conteúdo das INs. Assim sendo, a análise dos resultados obtidos a partir do questionário pode oferecer *insights* valiosos para o desenvolvimento ou revisão delas, incluindo exemplos práticos, identificação de problemas, sugestões de simplificação de processos e, o mais importante, a participação ativa dos servidores no processo decisório. Em resumo, essa etapa destaca a importância da consulta aos envolvidos para aprimorar as políticas e procedimentos institucionais, sem esquecer, no entanto, que a decisão final é da liderança, e aos demais servidores será dada a oportunidade de realizarem uma colaboração com a tomada de decisão da chefia, fornecendo a essas informações complementares da rotina interna das atribuições diretas da PF.

O uso do método *Value Focused Thinking* nessa etapa do processo demonstra uma abordagem estratégica e orientada para resultados na elaboração da nova instrução normativa. Ao envolver a liderança, na identificação clara dos objetivos desejados, o processo ganha direção e alinhamento. Ao priorizar o valor agregado e a maximização dos benefícios para as partes interessadas, a organização busca tomar decisões informadas e impactantes. Essa abordagem promove a eficácia e a eficiência na elaboração da instrução normativa, garantindo que os recursos sejam alocados de maneira satisfatória e que as necessidades dos envolvidos sejam atendidas de forma satisfatória. O VFT, portanto, desempenha um papel fundamental na busca por soluções mais adequadas e compatíveis com os objetivos estratégicos da PF.

O uso da metodologia *Bow-Tie* nesse contexto é fundamental para garantir o sucesso da implementação da nova IN. A representação gráfica da gravata borboleta ajuda a visualizar, de forma clara, os elementos críticos na prevenção de eventos indesejados e, identificar o evento indesejado, suas causas, barreiras de prevenção, eventos precursores e barreiras de mitigação é uma abordagem abrangente para a análise de riscos e a segurança. Além disso, ao antecipar e corrigir possíveis erros durante o processo de confecção da nova IN, contribui-se para a eficácia e a qualidade do projeto final.

A etapa cinco descreve de maneira clara e objetiva a aplicação do método do *FITradeoff* na estruturação da instrução normativa para a Polícia Federal. Esse método parece ser uma abordagem eficaz para a análise e a seleção de alternativas, considerando diversos critérios e suas compensações. A utilização de um *software online* para auxiliar nesse processo demonstra a modernização e a adoção de ferramentas tecnológicas para melhorar a eficiência, economia de tempo e precisão da tomada de decisão. Além disso, a abordagem flexível e interativa do *FITradeoff* permite a exploração aprofundada de *trade-offs* entre critérios e variáveis, levando em consideração sua importância relativa e inter-relações.

Em geral, o *Framework* trazido é abrangente e estruturado para apoiar a tomada de decisão na elaboração de novas instruções normativas para a organização. A última etapa envolve a criação de um relatório que condensa os resultados de todas as etapas anteriores, incluindo uma análise dos *trade-offs* realizados durante o *FITradeoff*. Importa lembrar que o foco no envolvimento profissional dos servidores que responderam ao questionário da primeira etapa é imprescindível, pois garante que suas percepções e necessidades sejam consideradas na formulação da nova IN, em um nível colaborativo. Além disso, a inclusão de recomendações adicionais, derivadas das análises de *trade-offs* e das informações coletadas, acrescenta valor ao processo. O relatório deve, não apenas identificar os temas prioritários, mas também fornecer uma base sólida para a tomada de decisões, garantindo um processo participativo e eficaz. Isso demonstra um compromisso com a transparência e a busca por soluções que atendam às necessidades da organização e de seus colaboradores como um todo.

O uso de *Framework* na Polícia Federal já vem sendo usado de modo mais simples e resumido em passos a passos, como o que foi utilizado por Hossain (2020) durante confecção do PETIC, e teve bons resultados e aceitação por parte dos servidores, descomplicando e norteando suas ações a nível de planejamento estratégico. Tal aplicação mostrou que o uso de *Frameworks*, mesmo que complexos como o aqui proposto, tem sido muito bem recebido pelos servidores da PF, uma vez que os orienta de forma técnica sobre a melhor aplicação em sua rotina funcional.

4 APLICAÇÃO DO FRAMEWORK PARA A ELABORAÇÃO DE INSTRUÇÕES NORMATIVAS NA PF

Neste capítulo, está apresentada a aplicação, em um caso real, do *Framework* desenvolvido com o objetivo principal de fornecer suporte à liderança na tomada de decisões relacionadas aos tópicos que devem ser abordados em uma determinada instrução normativa, considerando a participação coletiva dos liderados e apresentando uma abordagem prática para elaborar um protocolo dinâmico e eficaz para o desenvolvimento desse que culminará nos temas e conteúdo para essas instruções.

4.1 CONTEXTO DO ESTUDO E PROBLEMÁTICA

Como já informado em passagens anteriores, as instruções normativas são um tipo de regulamento em nível nacional, geralmente advindo do chefe maior, o Diretor Geral, ou dos diretores a ele subordinados, com sede em Brasília. Dessa forma, as INs nacionais muitas vezes não atendem a demandas locais, ou pior, são desconhecidas dos servidores regionais. Dessa forma, é imprescindível que haja uma sistemática interna na PF, a fim de servir como apoio às chefias na hora de confeccionar tais instrumentos e ainda incluir a colaboração coletiva, bem como divulgar mais amplamente sua publicidade. Assim, a finalidade deste trabalho é propor meios que possam ser utilizados pelos decisores na Polícia Federal, explorando mecanismos que incluam uma participação, tanto quanto possível, de servidores que compõem o quadro do órgão e que possuam *expertise* no assunto a fim de apontar necessidades locais, para resultar no aumento da eficácia das atividades desses, desde o surgimento de suas normas regulamentadoras até o trabalho final prestado à sociedade.

Foi solicitado junto à Coordenação e Gestão de Controle Interno (CGGC), órgão de controle sobre a confecção de IN's dentro da PF, um modelo de uma temática sobre uma instrução que estava em fase de publicação, a fim de servir de base à aplicação dessa metodologia. O teor da IN tratava dos procedimentos relativos ao tratamento do Relatório de Inteligência Financeira – RIF, difundido pelo Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF, no âmbito da Polícia Federal. A aplicação do *Framework* proposto nesta pesquisa foi realizada por dez meses, junto à Diretoria de Investigação e Combate ao crime Organizado (DICOR), Delegacias de repressão à corrupção e crimes financeiros (DELECOR) e Núcleo de Gestão Estratégica (NGEs) regionais das mais diversas regiões do país e, ao final, essa ação

resultou em um compilado de respostas e participações dos mais diversos servidores em apoio à decisão da liderança sobre o teor da IN nova.

4.2 ETAPAS DA APLICAÇÃO DO FRAMEWORK

Para a aplicação deste *Framework*, foram realizadas as seis etapas previstas no Capítulo anterior: Desenvolvimento do questionário *FORMS*; Apuração do resultado da planilha *FORMS*; Aplicação da metodologia VFT; Aplicação da metodologia *Bow-Tie*; Aplicação da metodologia *FitTradeoff*; Relatório final de apoio à liderança.

O detalhamento da aplicação das etapas está descrito a seguir.

4.2.1 Etapa 1: Desenvolvimento do questionário FORMS

Para o questionário de participação coletiva, foram utilizadas dez perguntas sobre o tema de que trata a instrução normativa em estudo, visando a extrair dos servidores com *expertise* ou que utilizem o assunto, nas superintendências ao longo do país, suas opiniões com o máximo de colaboração ao tema abordado, de forma simples e didática, conforme descrição a seguir.

Recomenda-se que o questionário comece com a identificação do colaborador (nome, matrícula e lotação) a fim de se ter controle sobre as regiões e conhecimento desses servidores, seguido das perguntas diretamente envolvidas em extrair o tema-alvo do estudo, como segue na Tabela 2.

Tabela 3 – Lista das informações coletadas nas respostas do FORMS

Questão	Informação a ser coletada	Justificativa
1 - Como você classificaria seu entendimento sobre o tema "Relatório de Inteligência Financeira – RIF", difundido pelo Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF, nesta pesquisa?	Verificar o nível de entendimento sobre o tema da IN em nível nacional.	Verificar se o entendimento, ao longo das diversas regiões, estava consolidado ou era deficitário, necessitando de melhor difusão aos policiais que utilizam o relatório. Buscou-se fazer um levantamento geral que mostre aos dirigentes quão difundido está o tema em cada região e em nível nacional, observando-se se há a necessidade de algum tipo de implementação futura por parte das chefias em relação ao mesmo
2 - O uso do RIF é bem difundido e utilizado na sua unidade? Se não, explique o que poderia ser melhorado.	Verificar quais unidades estariam com maiores dificuldades de acesso ou de desenvolvimento sobre o tema pretendido na IN.	Nessa pergunta, buscou-se verificar quais unidades estariam com maiores dificuldades de acesso ou de desenvolvimento do RIF nos inquéritos. A intenção é extrair como se encontra o tema em determinada região específica, isso auxiliará no relatório que servirá de base para mostrar e dar apoio à liderança na sua decisão sobre a temática da IN, mostrando a ela como está o desenvolvimento dessa temática em cada região ao longo do país.
3 - Você acredita que o assunto RIF é de interesse para todos os servidores e deveria ser mais bem discutido entre as superintendências?	Extrair dos servidores qual o nível de discussão que estava sendo aplicado na atualidade dentro da PF sobre o tema.	Nessa questão, a ideia é extrair dos usuários do RIF qual nível de discussão estava sendo aplicado na atualidade ao relatório de informação financeira, verificando-se, na opinião dos servidores, a importância do tema para os serviços prestados pela PF, buscando, assim, verificar também como está sendo aplicado o tema na atualidade ao dia a dia de trabalho e nas investigações em que esse tem importância.
4 - O RIF recebido pela Polícia Federal é um instrumento voltado às atividades de investigação criminal de atribuição da Instituição, podendo ser utilizado para fins de inteligência. Você acredita que o acesso ao RIF, atualmente, na PF, é devidamente utilizado?	Verificar como está o uso da temática em estudo dentro da PF em nível geral/nacional.	A intenção foi extrair o entendimento do colaborador sobre o atual uso da temática em estudo dentro da PF, e assim poder extrair do colaborador alternativas de melhoria, verificar se há a possibilidade de se expandir o atual uso dado ao mesmo para outras áreas e delegacias que possuam certa abrangência em relação ao tema.
5 - O RIF recebido pela Polícia Federal pode ser: de ofício (ou espontâneo, demandado por órgão externo à PF) e de intercâmbio (ou a pedido, demandado pela PF), de acordo com quem o solicita. Quem você acha que poderia solicitar o RIF?	Verificar com o colaborador se ele tem ciência e está de acordo com os trâmites que são atualmente utilizados pela PF, sobre o tema.	Com essa pergunta, quer se verificar com o colaborador se ele tem ciência e está de acordo com os trâmites que são atualmente utilizados pela PF sobre a forma inicial de acesso dado ao tema, ou seja, como está a participação do colaborador nos trâmites que regem o tema quando de sua chegada e inicialização, bem como a pedidos de acesso.
6 - Na sua opinião, o atual trâmite do RIF na Polícia Federal, desde seu recebimento até sua destinação final, é feito de forma eficiente? Se não, o que você acha que poderia ser melhorado?	Proporcionar ao colaborador a oportunidade de dar sua contribuição com possíveis melhorias nos trâmites, se houver.	Foi dado ao colaborador a oportunidade de dar sua contribuição com possíveis melhorias no trâmite das RIF's, oferecendo-se, assim, a inclusão participativa desse sobre a forma de trâmite inicial do tema na PF.
7 - O recebimento do RIF pelo SEI é o melhor sistema na PF para o armazenamento inicial dos relatórios?	Questionamento mais técnico e interno aos sistemas e meios de propagação sobre o tema-alvo.	Quanto à formalização do processo de RIF, se quis saber nesse item se o servidor vislumbra algum tipo de melhoramento do sistema da PF. Esse é um tipo de questionamento mais técnico e interno aos sistemas e meios de propagação sobre o tema-alvo. Busca-se verificar como está hoje a atuação prática e sistematizada sobre o RIF, observar se a PF está oportunizando meios reais e práticos de acesso aos servidores.
8 - Sabendo-se que o RIF recebido do COAF pela Polícia Federal, o qual contenha informações oriundas de autoridades estrangeiras não poderá ser juntado, mencionado ou utilizado em inquéritos policiais sem a adoção de procedimentos especiais, qual sua opinião sobre o tema?	Colher a contribuição do policial em relação a um assunto sensível dentro do tema que norteia a IN.	Nesse item específico, quis-se colher a contribuição do policial em relação a um assunto sensível dentro do tema que norteia a IN, e verificar a interferência social do tema de acordo com as atribuições fins da PF em assuntos relativos a pessoas estrangeiras e que necessitam de maior atenção e cuidados pela sensibilidade que essa atribuição da PF possui notadamente.
9 - Sabendo-se que o COAF pode enviar o RIF ao Ministério Público e esse solicitar	Identificar com o colaborador a interferência	Outro assunto tratado de forma sensível dentro da IN e que mereceu destaque durante o questionário, pois há

instauração de inquérito policial, sobre o andamento de investigação e sigilo das informações, dê seu ponto de vista sobre o tema.	profissional que o tema tem com seu trabalho de forma mais direta.	nesse item uma interferência profissional com seu trabalho de forma mais direta, quando um órgão externo determina a investigação inicial. Pode-se, assim, verificar a reação do servidor a como o tema pode intervir na sua rotina.
10 - Você acredita que exista um correto treinamento de policiais federais, com a finalidade de aplicar uma metodologia para a análise aprofundada de RIF, em trâmite nas unidades regionais demandantes?	Contribuição final do servidor sobre o tema.	Encerra-se o questionário perguntando-se ao servidor sobre sua intenção ou inclusão em treinamentos na área do tema da IN, o que poderá servir de base para a liderança a fim de saber se necessita de maiores investimentos ou atenção ao uso do tema da IN. Busca-se, assim, encerrar com um resumo sobre o ponto de vista do servidor em relação à condição atual do tema da IN.

Fonte: O autor (2024).

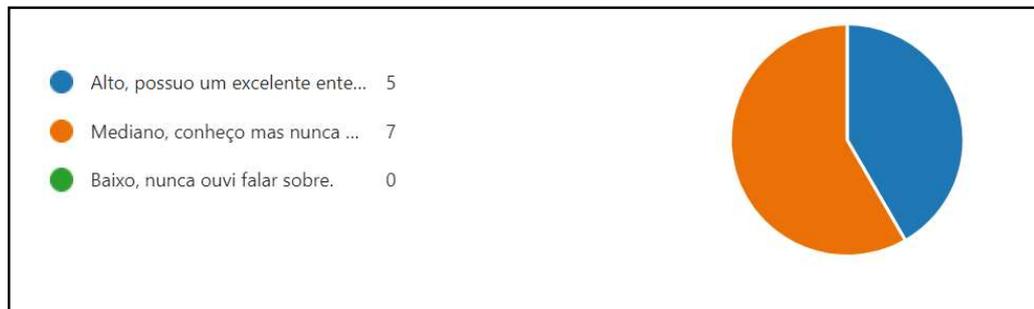
4.2.2 Etapa 2: Apuração do resultado da planilha FORMS

Foi enviado um questionário contendo 12 perguntas (duas para a devida identificação dos servidores e 10 contendo perguntas objetivas sobre o tema do estudo) a servidores policiais nas superintendências e delegacias de todos os Estados do país, os quais possuam algum tipo de envolvimento profissional com o tema da IN alvo do estudo deste trabalho. A pedido da liderança, ele foi direcionado a setores que, de alguma forma, utilizam o RIF/COAF. Obteve-se como respostas 36 devoluções apuradas de um total de 48 envios, a todas as capitais e alguns interiores do Brasil, com setores previamente solicitados pela liderança, uma vez que o mesmo pediu que o tema fosse direcionado apenas a locais que utilizariam diretamente o RIF em investigações, conforme o resumo abaixo:

Pergunta 1: Como você classificaria seu entendimento sobre o tema "Relatório de Inteligência Financeira – RIF", difundido pelo Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF, nesta pesquisa?

Os resultados quantitativos estão expostos nos gráficos a seguir, onde se pode perceber uma alta aderência ao item “**Mediano, conheço, mas nunca me aprofundei no tema**”, o que se pode concluir é que há um conhecimento bom, em relação ao tema, embora mediano, os servidores da PF sabem ou conhecem a ferramenta RIF dentro da instituição.

Figura 6 – Fluxograma de respostas Teams, pergunta 3 do questionário on-line



Fonte: O autor (2024).

Pergunta 2: O uso do RIF é bem difundido e utilizado na sua unidade? Se não, explique o que poderia ser melhorado.

O resultado obtido é a maioria afirmando que o RIF é bem difundido na unidade, e, entre as contribuições, estão sugestões como realizar um treinamento dos policiais, maior aprofundamento, difusão geral e criação de banco de dados dos RIF's já recebidos para usos futuros.

Pergunta 3: Você acredita que o assunto RIF é de interesse a todos os servidores e deveria ser mais bem discutido entre as superintendências?

Os resultados quantitativos estão nos gráficos a seguir, onde se pode perceber uma total aderência ao item “**Sim, o assunto deveria ouvir a opinião de todos os servidores interessados.**”, podendo-se concluir que há um sentimento de compartilhamento e de controle por parte do órgão central, em relação ao tema, necessitando-se, assim, de uma ampliação das discussões sobre o tema junto aos envolvidos, e de sua aplicação direta no dia a dia funcional.

Figura 7 – Fluxograma de respostas Teams, pergunta 5 do questionário on-line

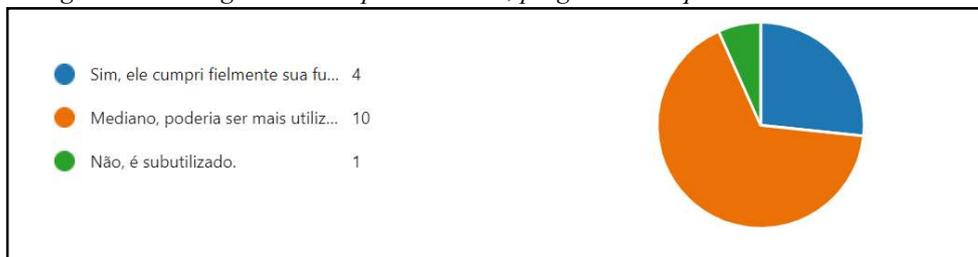


Fonte: O autor (2024).

Pergunta 4: O RIF recebido pela Polícia Federal é instrumento voltado às atividades de investigação criminal de atribuição da instituição, podendo ser utilizado para fins de inteligência. Você acredita que o acesso ao RIF, atualmente, na PF, é devidamente utilizado?

Como se pode observar nos gráficos a seguir, os resultados quantitativos indicam uma alta aderência ao item “**Mediano, poderia ser mais utilizado.**”, o que indica que se pode concluir que há um certo descontentamento sobre o uso dado, hoje, na PF, à ferramenta RIF, necessitando, assim, de um reposicionamento de pensamento sobre seu uso. Dessa forma, na visão dos servidores, ele poderia ser mais bem aproveitado.

Figura 8 – Fluxograma de respostas Teams, pergunta 6 do questionário on-line.



Fonte: O autor (2024)

Pergunta 5: O RIF recebido pela Polícia Federal pode ser: de ofício (ou espontâneo, demandado por órgão externo à PF) e de intercâmbio (ou a pedido, demandado pela PF), de acordo com quem o solicita. Quem você acha que poderia solicitar o RIF?

Nos resultados quantitativos dos gráficos a seguir pode-se perceber uma alta aderência ao item “**COAF, PF e Outros.**”, podendo-se concluir que há um entendimento quase generalizado de que o RIF deva ser mais disponibilizado entre aqueles que necessitam dele.

Figura 9 – Fluxograma de respostas Teams, pergunta 7 do questionário on-line



Fonte: O autor (2024).

Pergunta 6: Na sua opinião, o atual trâmite do RIF na Polícia Federal, desde seu recebimento até sua destinação final, é feito de forma eficiente? Se não, o que você acha que poderia ser melhorado?

Embora nesse item a maioria tenha sido favorável à atual forma como a sistematização é realizada, alguns *insights* foram trazidos à tona e merecem atenção, dentre eles, o de que há uma burocratização excessiva, por parte da PF, sobre o recebimento, causando, assim, morosidade e, em alguns casos, repetições e perdas desnecessárias de dados.

Pergunta 7: O recebimento do RIF pelo Sistema Eletrônico de Informação (SEI) é o melhor sistema, na PF, para o armazenamento inicial dos relatórios?

Pode-se perceber como resultados, nos quantitativos dos gráficos a seguir, uma dualidade de pensamentos sobre o sistema utilizado. Então, pode-se concluir que não houve, entre os servidores, uma afirmação sobre o uso do SEI, muitos até sugeriram que deveria existir um sistema específico para isso, capaz de evitar a morosidade, a duplicidade de dados, e haver um maior controle nacional sobre eles.

Figura 10 – Fluxograma de respostas Teams pergunta, 9 do questionário on-line



Fonte: O autor (2024).

Pergunta 8: Sabendo-se que o RIF recebido do COAF pela Polícia Federal, o qual contenha informações oriundas de autoridades estrangeiras não poderá ser juntado, mencionado ou utilizado em inquéritos policiais sem adoção de procedimentos especiais, qual sua opinião sobre o tema?

Essa pergunta teve como resultados os quantitativos dos gráficos a seguir onde se pode perceber uma alta aderência ao item **“Embora correto, deveria se ter uma certa flexibilidade, a fim de se facilitar o andamento do inquérito.”**, podendo-se concluir que há, na atual instrução, uma necessidade de flexibilização em relação ao tema. Assim, precisa haver uma readaptação na forma como esse processo ocorre, viabilizando o procedimento e flexibilizando o normativo a fim de garantir um melhor atendimento ao andamento das investigações.

Figura 11 – Fluxograma de respostas Teams, pergunta 10 do questionário on-line

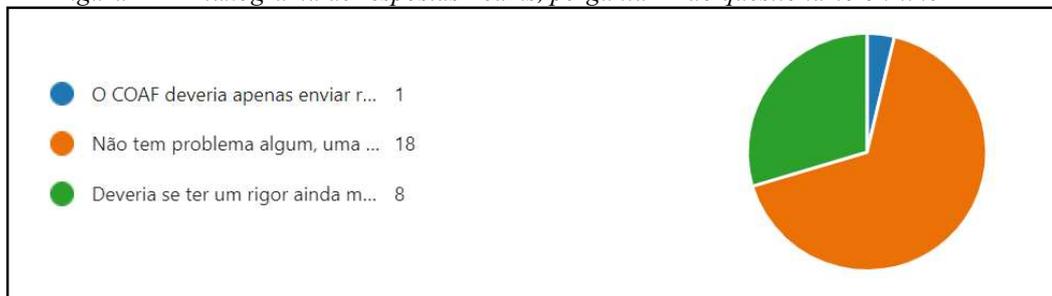


Fonte: O autor (2024)

Pergunta 9: Sabendo-se que o COAF pode enviar o RIF ao Ministério Público e esse solicitar instauração de inquérito policial, sobre o andamento de investigação e sigilo das informações, dê seu ponto de vista sobre o tema.

A questão 9 teve como resultados os quantitativos dos gráficos a seguir, onde se pode perceber uma alta aderência ao item **“Deveria se ter um rigor ainda maior nesses casos, a fim de se garantir a investigação e o correto andamento do inquérito.”**, e se pode concluir que há um sentimento entre os servidores de que **“a garantia ao sigilo das investigações”** não é obtido satisfatoriamente, necessitando, assim, de maiores cuidados e maior atenção das autoridades em relação à temática.

Figura 12 – Fluxograma de respostas Teams, pergunta 11 do questionário on-line



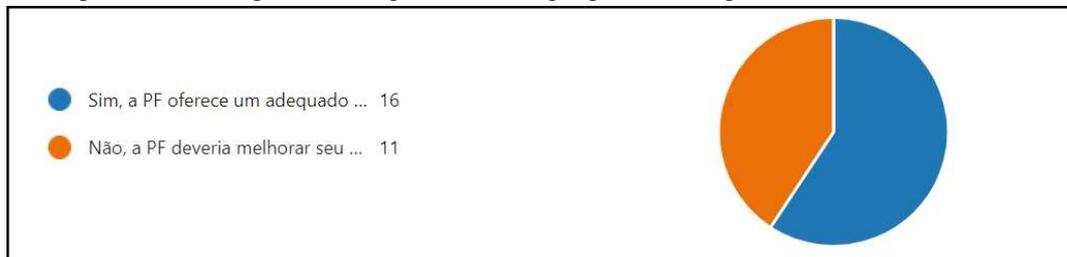
Fonte: O autor (2024).

Pergunta 10: Você acredita que exista um correto treinamento de policiais federais, com a finalidade de aplicar uma metodologia para a análise aprofundada de RIF em trâmite nas unidades regionais demandantes?

Essa questão teve como resultados os quantitativos dos gráficos a seguir, onde se pode perceber uma divisão de opiniões, e se pode concluir que não há um ponto de vista formado sobre o tema em relação a treinamentos para os servidores policiais que se utilizam do RIF, necessitando, assim, que a chefia repense sobre o treinamento dado a eles. Há aqui um forte indício de que haja a necessidade de se melhorar os treinamentos ofertados e, assim,

proporcionar melhores condições de atuação nas investigações, a fim de se aproveitar ao máximo o uso dessa ferramenta.

Figura 13 – Fluxograma de respostas Teams, pergunta 12 do questionário on-line



Fonte: O autor (2024).

Em resumo, pode-se concluir que as principais ideias trazidas no questionário forneceram um compilado de dados sobre alguns pontos do uso do RIF, fornecido pelo COAF, mostrando que há entre os policiais certo grau de entendimento e conhecimento desse instrumento, porém, necessita-se de uma melhor disseminação sobre o uso, principalmente na Região Norte do país, onde se identificaram maiores dificuldades no acesso ao mesmo. Houve a sugestão dos respondentes de que acontecesse a realização de campanhas de divulgação e de uso do mecanismo, bem como a realização de cursos pela Academia Nacional de Polícia, a fim de minimizar a deficiência no conhecimento sobre o tema junto aos policiais que fazem uso de tal ferramenta, e se garantir um total aproveitamento técnico e profissional.

De uma forma geral, os servidores sugeriram que o uso, difusão e treinamento sobre o RIF fossem mais explorados dentro da PF, como forma de aperfeiçoar e melhorar as investigações que necessitem de acesso aos relatórios que o COAF emite, bem como sugeriram a melhoria do sistema informatizado que atualmente é fornecido e no qual se reúnem os dados gerados. Segundo os policiais, não há um sistema específico na PF somente para reunir as informações trazidas nos relatórios, o que gera duplicidade de informações e trabalho desnecessário aos investigadores. Em geral, os respondentes tocaram no assunto da necessidade de agilizar os trâmites processuais e evitar sua burocratização, pois isso torna seu uso pouco eficiente. Foi também trazida pelos usuários a problemática do sigilo das informações, que os RIF possuem ou necessitam, como um tema que, muitas vezes, é prejudicado e pode comprometer o bom andamento dos inquéritos policiais. Logo, um maior controle desses pela PF evitaria que isso ocorresse.

4.2.3 Etapa 3: Aplicação do método Value Focused Thinking (VFT)

O VFT é uma abordagem utilizada na Engenharia de Produção para estruturar problemas e tomar decisões com foco no valor agregado. Essa metodologia visa a identificar os objetivos essenciais, alternativas e critérios relevantes para a tomada de decisão, com o objetivo de maximizar os benefícios para os *stakeholders* envolvidos. Esta dissertação traz a sua aplicação dividida em passos, conforme se apresenta a seguir:

Passo 1: Identificando o problema.

Revisar com o intuito de modernizar e aperfeiçoar a estruturação na elaboração da Instrução Normativa (IN DG/PF 245/2023 de 18 de janeiro de 2023), na qual se estabelecem procedimentos relativos ao tratamento do Relatório de Inteligência Financeira – RIF, difundido pelo Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF, no âmbito da Polícia Federal. Trazer a participação, ao máximo, dos servidores, prestadores em questão, quando possível, ouvindo suas problemáticas e de que forma essas podem ser atendidas antes da oficialização sobre o tema-chave, servindo, assim, de apoio/colaboração à chefia na hora de confeccionar tal instrumento.

Sabe-se, como já mencionado, que a Polícia Federal é uma instituição nacional com unidades descentralizadas e sede em Brasília, subdividida em diretorias, superintendências regionais nas capitais dos Estados e delegacias em algumas das principais cidades do interior, as quais atuam para solucionar crimes, delitos e contravenções que ocorram com interesse da União, em nível de impacto nacional. Essa instituição tem várias atribuições, entre as quais podem-se destacar os crimes contra a segurança nacional e a ordem política e social; crimes de tráfico de entorpecentes e de drogas afins; crimes contra a vida, o patrimônio e a comunidade silvícola, assim como infrações às normas de ingresso ou permanência de estrangeiros no país. (Fonte: Decreto Presidencial 73.332/1973). Assim sendo, é imprescindível que a normatização que rege um dos relatórios de maior utilidade prática da investigação de crimes financeiros atenda aos requisitos mínimos sobre o controle, a disseminação e o uso desse documento, trazendo-se demandas locais e reais da aplicação direta no dia a dia policial.

Passo 2: Descrevendo o decisor e as partes interessadas.

Dentre as partes interessadas incluem-se:

- a) **Decisor** – Diretor de investigação e combate ao crime organizado – DICOR/PF, porém, antes da publicação, a IN é revisada e tem que ser aprovada pelo Diretor Geral – DG/PF;
- b) **Analista** – Servidor setorial que confecciona a IN de acordo com a demanda do DICOR:
 - 1) Coordenação-Geral de Repressão à Corrupção e a Crimes Financeiros - **CGRC/DICOR/PF**;
- c) **Cliente** – Servidor setorial responsável pela digitalização, correção gramatical e formatação que irá servir de esboço para a nova IN:
 - 1) Setor de apoio administrativo – **SAD/CGRC/DICOR/PF**;
- d) **Especialistas** – Pessoas/setores com notório saber sobre a área ou o tema em pauta. Sendo assim, a IN passa por alguns setores, onde a temática é revisada e analisada, em um total de 34 setores ao todo, dos quais, pode-se destacar para a temática como exemplo os seguintes:
 - 1) Divisão de Repressão aos Crimes Financeiros – **DFIN**;
 - 2) Divisão de Repressão à Lavagem de Dinheiro – **DRLD**;
 - 3) Coordenação de Repressão à Corrupção – **CRC**;
 - 4) Coordenação de Inquéritos nos Tribunais Superiores – **CINQ**;
 - 5) Divisão de Estudos, Legislação e Pareceres – **DELP**.
- e) **Stakeholders** – Todos os servidores que, de alguma forma, necessitem utilizar os RIFs do COAF.

Passo 3: Identificando os objetivos

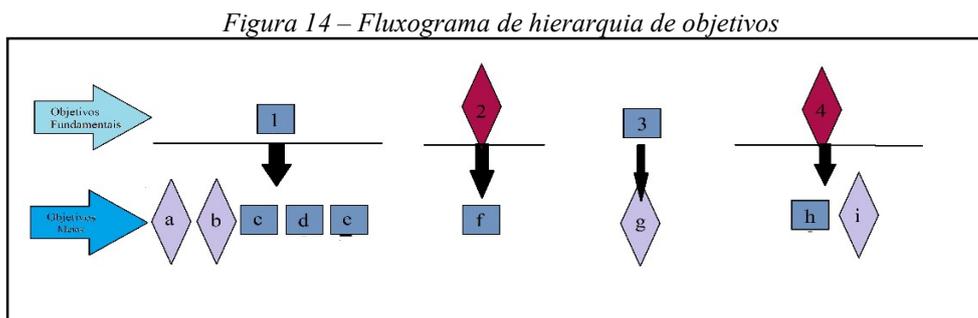
Nessa etapa, foi realizada uma entrevista com a liderança, após a entrega de um relatório detalhado sobre os posicionamentos dos liderados no Questionário *FORMS* anterior, a fim de se chegar a uma lista de objetivos possíveis de serem inclusos na nova IN em três formas distintas:

- 1) Como listas de desejos (do que se quer alcançar com a IN) da liderança, ela repassou os seguintes objetivos:
 - 1. Estabelecer procedimentos para o uso dos RIF's;
 - 2. Receber auxílio na investigação criminal de atribuição da instituição;
 - 3. Garantir, quando possível, o sigilo das informações;
 - 4. Especificar os procedimentos adotados para os RIF's que contêm informações de autoridades estrangeiras;

5. Estabelecer procedimentos dos RIF's recebidos do Ministério Público;
 6. Garantir a ampla disseminação para os usuários sobre o uso desses relatórios.
- 2) Com base em alternativas (opções para se alcançar os desejos) da liderança, foi repassado da seguinte forma:
- a) Detalhar o procedimento desde a chegada até sua destinação final;
 - b) Garantir o correto tratamento dos relatórios a fim de se evitar duplicidades;
 - c) Classificar corretamente os tipos de RIF's;
 - d) Prever procedimentos que garantam o sigilo das informações;
- 3) Pode-se ainda vislumbrar objetivos por consequências, a seguir:
- I. Utilizar de forma mais eficiente os RIF's;
 - II. Garantir a correta investigação criminal;

Passo 4: Verificando se há ou criar uma hierarquia de objetivos.

De acordo com a entrevista com a liderança, percebeu-se que o item II tinha o mesmo sentido e valor do item 2, sendo, assim, excluído. Após todos os itens serem reunidos em uma só listagem, percebeu-se, junto ao entrevistado, que houve uma hierarquia entre eles, sendo separados, assim, em Objetivos Fundamentais (os principais desejos) e Objetivos Meios (forma de como alcançar os Objetivos Fundamentais), conforme mostra a figura 14.



Fonte: O autor (2024).

Em resumo, a relação de hierarquia ficou definida conforme a tabela 3.

Tabela 4 – Relação de hierarquia entre os objetivos

Cod.	Objetivos Fundamentais	COD	Objetivos Meios
	Estabelecer Procedimentos para o uso dos RIF's.	a	Determinar os tipos de recebimentos dos RIF's.
		b	Especificar os procedimentos adotados para os RIF's que contêm informações de autoridades estrangeiras.
		c	Estabelecer procedimentos para os RIF's recebidos do Ministério Público

1		d	Detalhar o procedimento desde a chegada até sua destinação final.
		e	Classificar corretamente os tipos de RIF's.
2	Utilizar de forma mais eficiente os RIF's.	f	Receber auxílio na investigação criminal de atribuição da instituição.
3	Garantir, quando possível, o sigilo das informações.	g	Prever procedimentos que garantam o sigilo das informações.
4	Utilizar de forma ampla e coletiva os RIF's.	h	Garantir o correto tratamento dos relatórios a fim de se evitar duplicidades.
		i	Garantir a ampla disseminação para os usuários sobre o uso desses relatórios.

Fonte: O autor (2024).

Passo 5: Estabelecendo critérios de avaliação (atributos).

Para nosso estudo, o atributo ideal será as consequências que cada critério tem em relação ao tema base da IN que está sendo confeccionada, e que impactam na decisão, aos olhos do decisor. Logo, serão fornecidos quatro atributos construídos do tipo discretos de maximização, de acordo com a relação de importância para o decisor, em quatro vertentes consideradas fixas nas atribuições diárias da Polícia Federal. As quatro são: a influência desses nas investigações; a influência desses nas rotinas gerais da PF; nos índices de produtividade operacional (IPO); e nos índices de produtividade administrativa (IPA), para cada um, dentro da temática, pontuados de 0 a 7 e construídos conforme a tabela a seguir:

Tabela 5 – Critérios de avaliação.

ORD ^a	Critério	Pontuação de nível	Tipo
1	Influência nas rotinas gerais.	0 a 7	Discreto de Maximização
2	Influência nas investigações.		
3	Influência no IPA.		
4	Influência no IPO.		

Fonte: O autor (2024).

Sabendo que os critérios estão relacionados aos objetivos com maior ou menor vínculo, eles passaram a ser pontuados, em entrevista com a liderança, de acordo com o nível de influência e de suas relações estabelecidas, conforme a Tabela 5.

Nesse passo, a liderança solicitou que o item “Influência nas investigações” fosse claramente direcionado para crimes afins à temática, como forma de deixar claro que essa IN não é voltada para qualquer tipo de investigação, tendo delegacias específicas

que o utilizam, bem como que os objetivos não teriam influência nenhuma no critério IPA.

Tabela 6 – Relação entre os Critérios e os Objetivos

ORD ^a	Critério	Objetivos
1	Influência nas rotinas gerais.	Definir o tipo de apoio e as limitações dos relatórios para as investigações na PF.
		Garantir na IN quais meios servirão de divulgação e informação sobre os RIFs.
2	Influência nas investigações.	Realizar um fluxograma com um passo a passo para o tratamento dos RIF's da chegada à destinação final.
		Tratar na IN o trâmite dado aos pedidos de recebimento do MP.
		Definir, nomear e ordenar todos os tipos de RIFs na nova IN.
3	Influência no IPA.	Esse critério não gera influência para esta IN.
4	Influência no IPO.	Determinar na IN como será o procedimento para a garantia de sigilo das informações dos RIFs.
		Prever um controle no qual se evite duplicidade de informações e de investigações.
		Determinar na IN o tratamento especial sobre informações estrangeiras.

Fonte: O autor (2024).

Passo 6: Identificar alternativas (solução possível para alcançar o objetivo).

De posse dos objetivos, agora se podem visualizar possíveis alternativas de como alcançá-los junto à liderança na PF, conforme a Tabela 6.

Tabela 7 – Relação de Alternativas

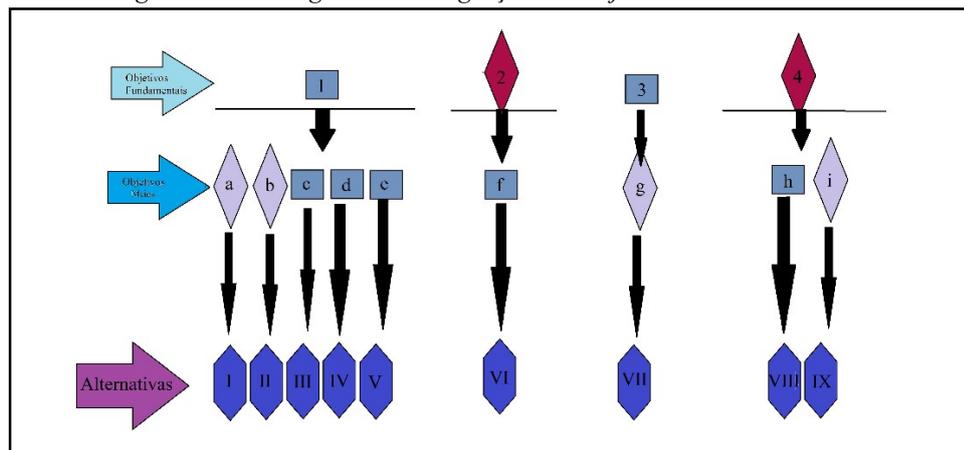
Nº	Alternativas para os Objetivos
I	Incluir na IN quais são os tipos de RIFs e como recebê-los.
II	Determinar na IN o tratamento especial sobre informações estrangeiras.
III	Tratar na IN o trâmite dado aos pedidos de recebimento do MP.
IV	Realizar um fluxograma com um passo a passo para o tratamento dos RIF's da chegada à destinação final.
V	Definir, nomear e ordenar todos os tipos de RIFs na nova IN.
VI	Definir o tipo de apoio e as limitações dos relatórios para as investigações na PF.
VII	Determinar na IN como será o procedimento para a garantia de sigilo das informações dos RIFs.
VIII	Prever um controle no qual se evite duplicidade de informações e de investigações.

IX	Garantir na IN quais meios servirão de divulgação e de informação sobre os RIFs.
----	--

Fonte: O autor (2024).

Dessa forma, e complementando o fluxograma da figura 14, pode-se integrá-los aos objetivos conforme a Figura 15.

Figura 15 – Fluxograma de integração dos objetivos com as alternativas



Fonte: O autor (2024).

Em resumo, a aplicação do método *Value Focused Thinking* nessa etapa conseguiu identificar e definir claramente os objetivos desejados com a nova instrução normativa, permitindo a estruturação adequada do problema-alvo da decisão final. Assim sendo, contribui-se para um processo de tomada de decisão mais robusto, focado nos valores e necessidades envolvidos, facilitando-se a criação de soluções que atendam, de forma efetiva, aos interesses dos servidores e da organização como um todo, uma vez que esses foram ouvidos e suas problemáticas trazidas para a liderança.

4.2.4 Etapa 4: Aplicação do método Bow-Tie

Essa etapa visa a garantir o sucesso deste *Framework*, visualizando antecipadamente as fraquezas e forças desse durante a aplicação das metodologias propostas, permitindo antecipar e corrigir possíveis defeitos. Foram realizados oito passos, conforme pode-se ver a seguir:

Passo 1: Identificação do evento indesejado.

Claramente, o evento indesejado é a “falha deste *Framework* na confecção de uma nova IN”, ou seja, sua incapacidade de auxiliar à liderança, durante a aplicação das metodologias, nas escolhas e desenvolvimento das temáticas e estruturação das instruções normativas, alvo da problemática em pauta.

Passo 2: Identificação das causas (ameaças).

Conforme se pode ver na Tabela 7, foram listadas todas as possíveis causas que poderiam levar ao fracasso e ter a ocorrência indesejada do evento indesejado.

Tabela 8 – Relação de causas

Nº	Possíveis Causas
1	Questionário mal formulado.
2	Falta de comunicação com as SRs locais.
3	Falha no envio do formulário <i>FORMS</i> .
4	Pouco engajamento dos servidores nas respostas.
5	Falha na comunicação com a liderança.
6	Relatório de apoio à liderança mal formulado.
7	Má aplicação do VFT junto ao líder.
8	Uso de alternativas viesadas que não condizem com a realidade.
9	Uso incorreto do <i>FITradoff</i> .

Fonte: O autor (2024).

Passo 3: Identificação dos controles (barreiras).

A seguir, foram listados todos os controles que poderiam impedir a ocorrência indesejada do evento-alvo ou minimizar seus efeitos. Como explicado no item 3.4.3, esses devem ser divididos em três tipos de barreiras: prevenção, secundária e proteção.

As barreiras de prevenção podem identificar situações que possam impedir ou prejudicar as ações desejadas para os objetivos, pois elas têm a função de servir como primeira barreira para impedir o evento indesejado antes que ele ocorra. Para o caso da IN proposta, foram selecionadas as barreiras conforme se pode ver na Tabela 8.

Tabela 9 – Relação das Barreiras de Prevenção

Nº	Barreiras de Prevenção
a	Atentar sobre a relevância da pergunta para o tema da IN.
b	Entrar em contato direto com as SRs ao enviar o formulário.
c	Enviar o <i>FORMS</i> , se possível, diretamente ao envolvido/escolhido.
d	Conscientizar o servidor sobre a importância de sua participação.
e	Buscar os melhores meios de comunicação com a liderança.

f	Detalhar e revisar minuciosamente a problemática no relatório.
g	Aplicar cuidadosamente o passo a passo do VFT junto à chefia.
h	Detalhar junto à Chefia os objetivos e alternativas escolhidos.
i	Aplicar sempre de preferência o <i>software on-line</i> revisando o passo a passo

Fonte: O autor (2024).

Nas barreiras secundárias, pode-se identificar, em segundo plano, situações que possam impedir ou prejudicar as ações desejadas para os objetivos. Assim sendo, elas têm a função de servir como uma segunda barreira para impedir o evento indesejado ainda antes de sua ocorrência. Para o caso da IN proposta, foram selecionadas as barreiras conforme exposto na Tabela 9.

Tabela 10 – Relação das Barreiras Secundárias

Nº	Barreiras Secundárias
I	Revisar o formulário.
II	Retificar o contato com as SRs.
III	Confirmar o recebimento do <i>FORMS</i> junto ao escolhido.
IV	Enviar mensagens autoexplicativa ao servidor via <i>Teams</i> .
V	Entrar em contato via <i>Teams</i> com a liderança.
VI	Revisar o relatório de apoio a à liderança.
VII	Revisar o passo a passo do VFT com a chefia.
VIII	Revisar os objetivos e alternativas do VFT.
IX	Aplicar, se possível, duas vezes o <i>FITradoff</i> .

Fonte: O autor (2024).

Para as barreiras de proteção, pode-se identificar situações que já ocorreram e trazem ações indesejadas aos objetivos, já que elas têm a função de servir como uma barreira para corrigir o evento indesejado e/ou minimizar seus efeitos após o ocorrido. Para o caso da IN proposta, foram selecionadas as barreiras de proteção conforme pode ser visto na Tabela 10.

Tabela 11 – Relação das Barreiras de Proteção

Nº	Barreiras de Proteção
A	Refazer o formulário.
B	Oficializar o pedido junto ao chefe local.
C	Enviar <i>FORMS</i> via <i>E-mail</i> funcional.
D	Enviar <i>E-mail</i> funcional com confirmação de Leitura e MSG autoexplicativa.
E	Oficializar o pedido junto à liderança.
F	Refazer o relatório de apoio à liderança.
G	Refazer o passo a passo do VFT com a chefia.

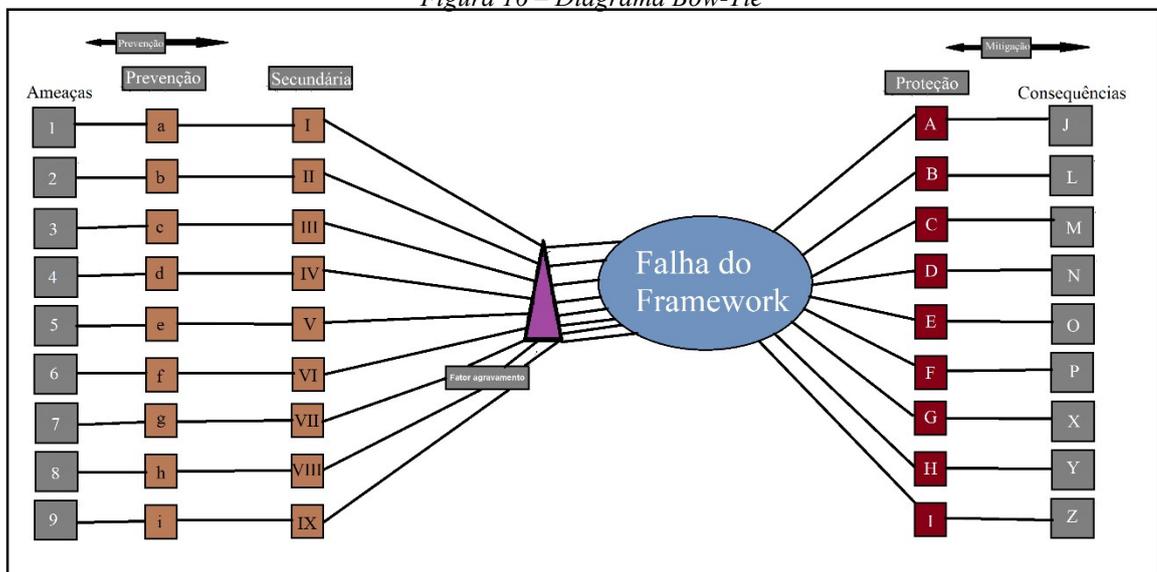
H	Refazer os objetivos e alternativas do VFT.
I	Refazer todo o procedimento <i>FITradoff</i> .

Fonte: O autor (2024).

Uma vez reunidas todas as informações sobre as ameaças do evento indesejado, suas barreiras e consequências, pode-se reunir todas, conforme exposto na Figura 16, gerando o quarto passo do fluxo *Bow-Tie*, que é a visualização direta de toda ação final.

Passo 4: Criação do Diagrama *Bow-Tie*

Figura 16 – Diagrama *Bow-Tie*



Fonte: O autor (2024).

Passo 5: Avaliação da eficácia dos controles.

Como forma de classificar cada uma das barreiras, foram utilizados os critérios de resistência dessas às severidades, a capacidade de minimizar os efeitos, o risco de falha, e o índice de sucesso. Isso levou a três índices:

- Alta capacidade de resistência (ACR) – resistem bem às severidades, com excelente capacidade de minimizar os efeitos, baixo risco de falha e índice de sucesso altíssimo;
- Média capacidade de resistência (MCR)– resistem razoavelmente às severidades, com boa capacidade de minimizar os efeitos, médio risco de falha e índice de sucesso mediano;

- c) Baixa capacidade de resistência (BCR) – possuem baixa resistência às severidades, com baixa capacidade de minimizar os efeitos, alto risco de falha e índice de sucesso baixo.

A seguir, foram sendo classificadas cada uma das barreiras, de acordo com a IN tema desta dissertação, bem como se expõe a situação setorial e profissional dela internamente na PF, através da visão da liderança, como pode ser visto na Tabela 11.

Tabela 12 – Classificação Bow-Tie

Nº	Barreira	Classificação Bow-Tie
a	Atentar sobre a relevância da pergunta para o tema da IN.	ACR
b	Entrar em contato direto com as SRs ao enviar o formulário.	MCR
c	Enviar o <i>FORMS</i> , se possível, diretamente ao envolvido/escolhido.	MCR
d	Conscientizar o servidor sobre a importância de sua participação.	ACR
e	Buscar os melhores meios de comunicação com a liderança.	ACR
f	Detalhar e revisar minuciosamente a problemática no relatório.	ACR
g	Aplicar cuidadosamente o passo a passo do VFT junto à chefia.	MCR
h	Detalhar junto à chefia os objetivos e alternativas escolhidas.	BCR
i	Aplicar sempre de preferência o <i>software on-line</i> revisando passo a passo.	BCR
I	Revisar o formulário.	BCR
II	Retificar o contato com as SRs.	BCR
III	Confirmar o recebimento do <i>FORMS</i> junto ao escolhido.	MCR
IV	Enviar mensagem autoexplicativa ao servidor via <i>Teams</i> .	BCR
V	Entrar em contato via <i>Teams</i> com a liderança.	BCR
VI	Revisar o relatório de apoio à liderança.	ACR
VII	Revisar o passo a passo do VFT com a chefia.	MCR
VIII	Revisar os objetivos e alternativas do VFT.	MCR
IX	Aplicar, se possível, duas vezes o <i>FITradoff</i> .	ACR
A	Refazer o formulário.	ACR
B	Oficializar o pedido junto ao chefe local.	MCR
C	Enviar <i>FORMS</i> via <i>E-mail</i> funcional.	MCR
D	Enviar <i>E-mail</i> funcional com confirmação de Leitura e MSG autoexplicativa.	BCR
E	Oficializar o pedido junto à liderança.	MCR
F	Refazer o relatório de apoio à liderança.	BCR
G	Refazer o passo a passo do VFT com a chefia.	MCR
H	Refazer os objetivos e alternativas do VFT.	BCR
I	Refazer todo o procedimento <i>FITradoff</i> .	BCR

Fonte: O autor (2024).

Passo 6: Identificação das consequências.

A seguir foram listadas todas as possíveis consequências, caso se tenha a ocorrência indesejada do evento-alvo, conforme se pode conferir na Tabela 12.

Tabela 13 – Lista de Consequências

Nº	Consequências
J	IN que não atende às necessidades reais sobre o tema.
L	Instruções normativas incompletas que geram problemas locais.
M	Assuntos de utilidade deixados de fora do tema.
N	Reclamações dos servidores sobre a ineficiência da IN.
O	IN atende melhor a algumas regiões do que a outras.
P	Insatisfação das chefias com a nova IN.
X	Alternativas envesadas ou incoerentes com a realidade.
Y	Inclusão de alternativas semelhantes desnecessárias.
Z	Escolha de solução incoerente com a aplicação do tema ao dia a dia policial.

Fonte: O autor (2024).

Passo 7: Análise das consequências.

Como forma de classificar cada uma das consequências, foram utilizados os critérios de potencial de impacto no sistema do evento topo e sua gravidade dentro da PF, e isso levou a três índices:

- a) Alta Severidade (AS) – alto potencial de impacto no sistema do evento topo e alta gravidade dentro da PF;
- b) Média Severidade (MS) – médio potencial de impacto no sistema do evento topo e média gravidade dentro da PF;
- c) Baixa Severidade (BS) – baixo potencial de impacto no sistema do evento topo e baixa gravidade dentro da PF.

A seguir, foram sendo classificadas cada uma das consequências de acordo com a IN tema desta dissertação, bem como se evidencia a situação setorial e profissional dela internamente na PF, através da visão da liderança e em consonância com a planilha a seguir:

Tabela 14 – Classificação das Consequências

Nº	Consequências	Classificação <i>Bow-Tie</i>
J	IN que não atende às necessidades reais sobre o tema.	AS
L	Instruções normativas incompletas que geram problemas locais.	MS
M	Assuntos de utilidade deixados de fora do tema.	BS
N	Reclamações dos servidores sobre a ineficiência da IN.	BS
O	IN atende melhor a algumas regiões do que a outras.	MS
P	Insatisfação das chefias com a nova IN.	BS
X	Alternativas envesadas ou incoerentes com a realidade.	MS
Y	inclusão de alternativas semelhantes desnecessárias.	BS
Z	Escolha de solução incoerente com a aplicação do tema ao dia a dia policial.	AS

Fonte: O autor (2024.)

Passo 8: Análise do cenário pelo diagrama, proposição de ações, monitoramento e revisão

Ao combinar as ameaças e barreiras identificadas no diagrama (Figura 16), criam-se cenários de risco específicos, que aparecem nas classificações propostas nas Tabelas 11 e 13, onde se pode redefinir barreiras melhores, caso necessário, viabilizando a existência dessas antes da confecção em definitivo de uma nova IN. Logo, tal recurso impede que uma temática repetida, viesada ou mesmo ineficiente seja publicada no Diário Oficial da União. Assim, podem-se verificar os pontos fracos e fortes dessa IN, trazendo os possíveis riscos e desafios dessa na vida prática, bem como quais eventos indesejados relacionados, conforme planilhas já vistas, devem ser evitados. Dessa forma, deve acontecer o repassasse para as chefias sobre quais medidas preventivas e de mitigação são necessárias para uma boa implementação das instruções normativas dentro da polícia, trazendo para a liderança uma análise crítica e reflexiva do trabalho que esse *Framework* pode proporcionar.

4.2.5 Etapa 5: Aplicação do método FITradeoff

Chegando a esse ponto, vê-se que é o momento de selecionar quais temas serão importantes para a estruturação da instrução normativa dentro da Polícia Federal, bem como qual sua ordenação ou valorização dentro dessa instituição.

Com o auxílio de um *software* disponível *online* na internet (vide item 3.5), aplicou-se diretamente todas as alternativas encontradas anteriormente com o VFT, considerando-se

múltiplos critérios e as compensações entre eles para identificar as melhores soluções possíveis. Isso foi feito calculando-se o valor agregado, implementando-o, monitorando-o e ajustando-o, de acordo com os passos a seguir:

Passo 1: Acesso à plataforma *on-line* e escolha do módulo de análise.

Após a realização do cadastro, bem como a leitura e compreensão do *User Guide*, iniciou-se o preenchimento das opções do módulo de análise do *software on-line*. Em seguida, foi escolhido o módulo de ordenação, visto a questão querer elencar ao decisor os assuntos mais interessantes de serem integrados à nova IN. Por fim, foi registrado o novo problema e preenchidos os dados (as alternativas, critérios, número, escala e valores dos atributos) do mesmo, sendo salvo ao final.

Passo 2: Iniciação da avaliação intracritério e intercritério.

A função linear foi definida, em entrevista com a liderança, por maximização discreta, conforme a Figura 17 e a Tabela já vista anteriormente.

Figura 17 – Avaliação intracritério

Input Data:				
Criteria:	Influência nas rotinas gerais	Influência nas investigações	Influencia no IPA	Influencia no IPO
0-Cont Min; 1-Cont Max; 2-Disc Min; 3- Disc Max; 4- Int Min; 5- Int Max:	3	3	3	3
Number of levels of discrete criteria	7	7	7	7
Consequence Matrix:				
Incluir na IN quais são os tipos de RIFs e como recebê-los	2	6	1	7
Determinar na IN o tratamento especial sobre informações estrangeiras	1	3	1	1
Tratar na IN o trâmite dado aos pedidos de recebimento do MP	1	4	1	4
Realizar um fluxograma com um passo a passo ao tratamento dos RIF's da chegada a destinação final	3	7	2	3
Definir, nomear e ordenar todos os tipos de Rifs na nova IN	4	4	1	3
Definir o tipo de apoio e suas limitações dos Relatórios as investigações na PF	4	3	1	1

Fonte: O Autor (2024).

Uma vez localizados na tela de elicitação intercritério, foram iniciados os questionamentos em relação à ordenação critérios, sendo selecionado um critério do problema para iniciar o procedimento (Figura 18). Começou-se, assim, com o critério “INFLUÊNCIA NAS INVESTIGAÇÕES” como primeira resposta, sendo, então, os intervalos de valores atualizados e repetidos cinco vezes (par a par) até que a ordenação dos critérios foi concluída.

A seguir, a elicitação intercritério (Figura 19) continuou pelo procedimento de decomposição, relacionado pelas consequências par a par, tanto que foram necessárias seis perguntas até que a ordenação das alternativas foi obtida.

Figura 18 – Comparação entre os pares no FITradeoff, primeira pergunta

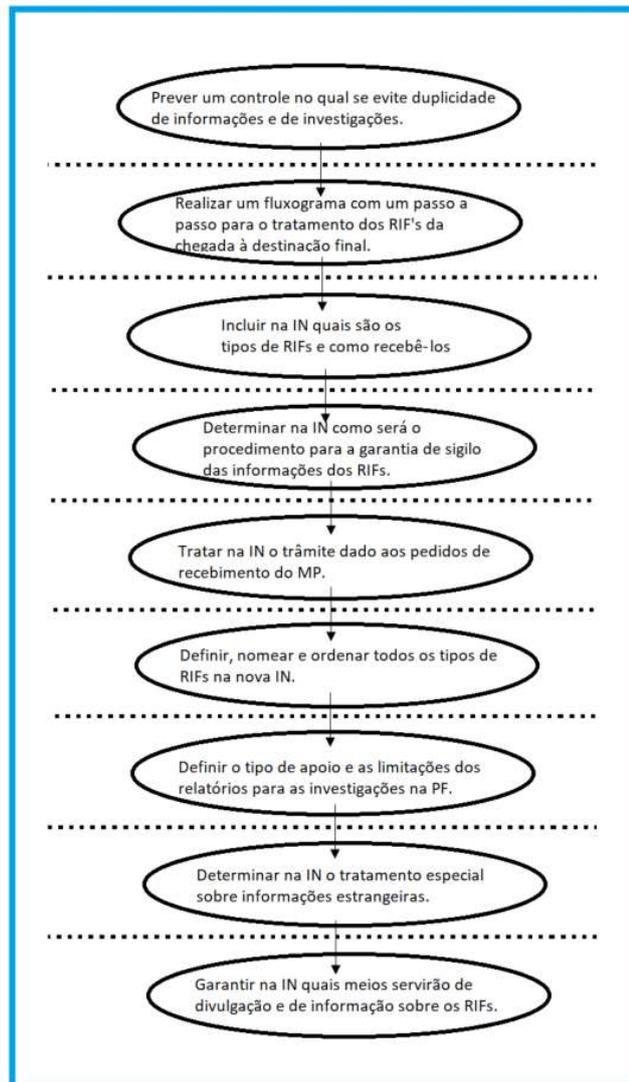
Fonte: O autor (2024).

Figura 19 – Comparação por Decomposição

Fonte: O autor (2024).

Dado um *ranking* das alternativas (Figura 20) de preferências, de acordo com as escolhas do decisor, exibem-se, a seguir, as visualizações tabulares e gráficas. Aqui foi realizada, também, a avaliação holística dos resultados obtidos com base nas informações que foram sendo fornecidas, porém, sem alterações dos resultados encontradas na decomposição, o que a tornou irrelevante.

Figura 20 – Ranking de alternativas por preferências de escolha da liderança



Fonte: O autor (2024).

Passo 3: Reunindo e apurando os resultados.

Após o questionário ser respondido e a elicitação dos critérios ser realizada com o líder, foram reunidos e ranqueados os temas, conforme consta na Figura 20, de acordo com sua importância dentro de uma instrução normativa na visão do DICOR/PF. Esses resultados elicitados pelos critérios, conforme exposto no gráfico das Figuras 18 e 19, foram submetidos a nova avaliação e confirmação da chefia para, em seguida, ser confeccionado o relatório de apoio à decisão para o mesmo.

Figura 21 – Elicitação e ordenação dos critérios pela Chefia

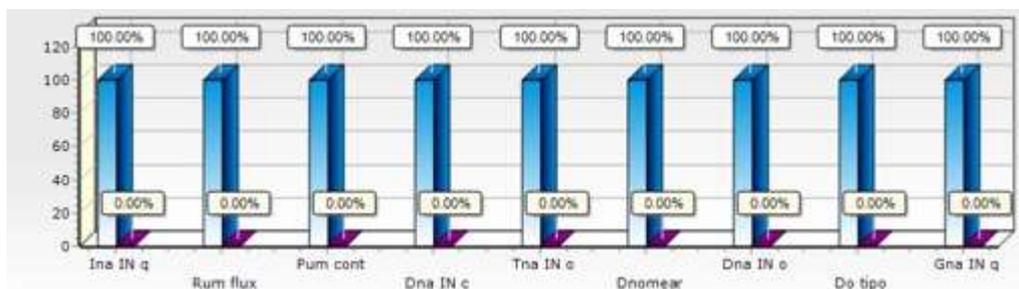


Fonte: O autor (2024).

Passo 4: Realizando e interpretando a análise de sensibilidade.

Essa análise permite que, ao final da elicitação junto ao decisor, possa-se saber o percentual de vezes em que uma alternativa permaneceu em sua posição original, quanto foi alterado, independentemente da posição ocupada, o desvio de cada alternativa em relação a suas posições originais no *ranking* de solução, e os critérios variados, exibindo-se os selecionados e o percentual de variação. Na figura 22, tem-se o gráfico de acordo com as decisões de escolha do diretor responsável por essa aplicação:

Figura 22 – Painel da análise de sensibilidade junto à apuração final FITradeoff



Fonte: O autor (2024).

Pode-se concluir assim que, quando solicitada a verificação de uma variação de um nível para cima e um nível para baixo em cada um dos quatro critérios, não houve variação em relação à escolha do líder, chegando-se à conclusão de que o percentual de vezes que uma alternativa permaneceu em sua posição original foi de 100% de robustez, o que está muito próximo da realidade e dos graus de importância dessas dentro das funções e rotinas da PF para a temática RIF/COAF. Como forma de se verificar a veracidade das informações, a análise foi feita também em cada critério que estava dois e três níveis para cima e 2 e 3 níveis para baixo, obtendo-se os mesmos resultados.

4.2.6 Etapa 6: Relatório final de apoio à liderança

Após reunir informações, opiniões e relatos de servidores policiais sobre o tema RIF/COAF, pelas superintendências e delegacias espalhadas pelas mais diversas regiões do Brasil, foram obtidos alguns temas de relevância e, em seguida, reunidos e apresentados à chefia como indicadores de informações necessárias para a nova IN. Uma vez reunidas e por aplicação direta da metodologia VFT, essas ideias serviram de base ao surgimento dos objetivos e das alternativas para a confecção da temática bruta da instrução em questão. Foram apresentados ao decisor, então, os riscos da não implementação correta das temáticas necessárias e suas implicações técnicas e mal desenvolvidas, com a ajuda do método Bow-Tie, a fim de se tentar prever o que pode atrapalhar ou mesmo impedir a implementação mais adequada em uma nova IN.

Sabendo-se que a principal função de tais regulamentos é nortear os servidores em sua vida profissional dentro da PF, quatro critérios básicos podem exercer influência direta sobre tais atribuições para as atividades-fim da entidade e são eles: Influências nas Investigações, nos Índices de Produtividade Operacional, nos Índices de Produtividade Administrativa, e nas rotinas gerais. De posse dessas informações, pode-se, junto ao DICOR/PF, elicitar e ordenar pelas escolhas de sua preferência as temáticas-chaves que tal documento deveria elencar. A ordem de preferências ficou modelada conforme se vê na Figura 23.

Figura 23 – Ordem de preferência

Ranking Position	Alternatives
1	[Prever um controle no qual se evite duplicidades de informações e investigações]
2	[Realizar um fluxograma com um passo a passo ao tratamento dos RIF's da chegada a destinação final]
3	[Incluir na IN quais são os tipos de RIFs e como recebê-los]
4	[Determinar na IN como será o procedimento da garantia de sigilo das informações dos RIFs]
5	[Tratar na IN o trâmite dado aos pedidos de recebimento do MP]
6	[Definir, nomear e ordenar todos os tipos de Rifs na nova IN]
7	[Definir o tipo de apoio e suas limitações dos Relatórios as investigações na PF]
8	[Determinar na IN o tratamento especial sobre informações estrangeiras]
9	[Garantir na IN quais meios servirão de divulgação e informação sobre os RIFs]

Fonte: O autor (2024).

Dessa forma, nota-se uma forte necessidade da inclusão de um capítulo voltado a **“COMO PREVER UM CONTROLE NO QUAL SE EVITE DUPLICIDADES DE INFORMAÇÕES E DE INVESTIGAÇÃO”**, com uma atenção maior, uma vez que tal tema foi dado como de extrema importância, tanto pela chefia, como pelos servidores que compõem o quadro da PF e atuam diretamente com o RIF. Já o item **“GARANTIR NA IN**

QUAIS MEIOS SERVIRÃO DE DIVULGAÇÃO E DE INFORMAÇÃO SOBRE OS RIFS”, embora tenha vindo como uma temática que deva estar presente na instrução, não foi considerado como de destaque, logo, poderá estar presente no documento, porém, não há necessidade de vir em destaque, cabendo-lhe apenas uma breve citação ou explanação. Quanto às demais alternativas e sua ordenação, pode-se concluir que seguem um certo trâmite, e sugere-se à chefia que essa possa, então, indicar uma sequência de capítulos que pode guiar a confecção da nova IN, assim como sua organização textual e temporal.

Tais indicações temáticas devem ser incluídas ainda no período de “ESTUDO DE CASO” do Sistema Eletrônico de Informação (SEI), no início do processo de confecção das INs dentro dos setores da PF, reunindo-se, nessa etapa, a colaboração dos servidores da base, bem como trazendo abordagens, diretrizes e princípios de importância no dia a dia funcional, o que torna o processo mais participativo e efetivo.

Pode-se identificar o vislumbre da necessidade da implementação de um curso sobre o uso do RIF na Academia Nacional de Polícia, a fim de oferecer aos servidores uma especialização sobre a temática, como também o aperfeiçoamento dos sistemas operacionais e informatizados utilizados para reunir as informações sobre o conteúdo dos dados fornecidos à PF, como forma de impedir duplicidade de investigações ou de análises financeiras. Outro dado relevante trazido pelo *Framework* foi a carência de acesso ou pouca atividade que é dada ao RIF na Região Norte, o que mostra a necessidade de maior atenção para a forma como hoje ele está sendo utilizado nessa localidade.

De uma forma geral, os temas que, pela visão dos servidores e definição final do DICOR, deveriam entrar no estudo de caso para a confecção da nova IN são:

- a) Incluir na IN quais são os tipos de RIFs e como recebê-los;
- b) Prever um controle no qual se evite duplicidade de informações e de investigações;
- c) Realizar um fluxograma com um passo a passo para o tratamento dos RIF's da chegada à destinação final;
- d) Determinar na IN como será o procedimento da garantia de sigilo das informações dos RIFs;
- e) Tratar na IN o trâmite dado aos pedidos de recebimento do MP;
- f) Definir, nomear e ordenar todos os tipos de RIFs na nova IN;
- g) Garantir na IN quais meios servirão de divulgação e informação sobre os RIFs;

- h) Definir o tipo de apoio e suas limitações nos relatórios para as investigações na PF;
- i) Determinar na IN o tratamento especial sobre informações estrangeiras.

Nessa ordem de importância, de acordo com a visão geral do diretor responsável, vislumbrando as reais necessidades setoriais e condições atuais de sua aplicação, ficará claro como deverão vir classificadas e focadas as temáticas dentro da nova IN, de acordo com sua importância e influência no dia a dia funcional das investigações, rotinas e procedimentos operacionais e administrativo a PF.

4.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTE CAPÍTULO

Como é possível perceber, houve alguns assuntos não previstos na IN publicada em janeiro de 2023 que surgiram com a aplicação do *Framework*, e, dentre eles, temos: a previsão de um controle no qual se evite duplicidade de informações e de investigações; a definição de um fluxograma com um passo a passo para o tratamento dos RIF's da chegada à destinação final, e a criação de um procedimento que garanta o sigilo das informações nos relatórios.

Ainda foi possível oferecer à liderança (DICOR) dados da situação atual sobre o tema principal nas mais diversas lotações da PF ao longo do país, como por exemplo, a carência de acesso, ou pouca atividade, que é dada ao RIF na Região Norte. Houve, graças ao *feedback* dado pelos liderados à chefia, a necessidade da implementação de um curso na Academia Nacional de Polícia sobre o uso do RIF, como forma de aperfeiçoar e proporcionar um melhor aproveitamento dessa ferramenta nas investigações de atribuição-fim da Polícia Federal. Também foi possível mostrar à cúpula da Entidade a possibilidade de criação de um sistema operacional e informatizado para reunir, de forma mais eficaz, as informações de alto interesse nas investigações em curso dentro do órgão.

Mostra-se, então, a possibilidade de que a aplicação do *Framework* proposto neste estudo renda um apoio robusto e eficaz à decisão na confecção das INs dentro da polícia, em todas as suas áreas de atuação e administração. Mesmo com um grande desafio, ainda na fase de estruturação do problema, devido, principalmente, à complexidade da atuação da Polícia Federal, pode-se determinar e identificar os objetivos com o auxílio dos recursos consolidados no *Value Focused Thinking*, representados pelos critérios e pelo desempenho desses, os quais deram ao decisor uma avaliação mais racional.

Superada a etapa da estruturação do problema, partiu-se para a utilização de um método de apoio à decisão multicritério, com o *FITradeoff* de ordenação. Foram elicitadas as preferências e o grau de importância das consequências dos critérios indicados pelo decisor, e demonstrada a priorização requerida dos temas em dado momento, graças a sua interatividade, flexibilidade e fácil cognição, sem mencionar a sua visualização gráfica e os diagramas que auxiliam, de forma mais acessível, a tomada de decisão, estabelecendo uma ordem de prioridade dentre as temáticas propostas para a construção da Instrução Normativa.

5 CONCLUSÕES

Com a aplicação do *Framework*, foi oportunizado à liderança elaborar uma instrução normativa mais completa no tocante às temáticas de maior interesse para o serviço prestado pela PF, junto à sociedade. Vale salientar que isso é de importância vital, principalmente no que diz respeito a investigações que utilizem o RIF/COAF, auxiliado com técnicas científicas, onde é possível apoiar fundamentadamente a escolha do decisor no tocante à priorização desses temas. Outrossim, seu grau de importância na confecção da IN faz com que se possa profissionalizar, fortalecer e engrandecer a Polícia Federal, principalmente pela inclusão dos liderados nesse processo, esses que se constituem na parte mais afetada pelas determinações que esses normativos trazem.

Sabendo-se que os objetivos iniciais desta dissertação foram:

- a) Verificar a compatibilidade de quais ferramentas de apoio à decisão podem ser usadas na elaboração de INs.
- Alcançou-se, aqui, com a inclusão alinhada das ferramentas do VFT, FITradeoff e Bow-Tie as necessidades no desenvolvimento da IN idealizada pela diretoria da PF antes de sua publicação, trazendo os temas de maior relevância ranqueados conforme o relatório final oferecido à liderança. Com a aplicação do VFT, foi possível serem elencadas, as alternativas possíveis e viáveis que teriam maior grau de importância na investigação por RIF/COAF, de acordo com a visão do líder, a fim de se obter uma instrução mais completa e direcionada da temática-alvo. Com a intenção de proporcionar maior segurança no sucesso da confecção do documento-chave, coube mencionar-se os resultados alcançados com o ranqueamento das alternativas por meio do FITradeoff, que deu oportunidade à liderança de identificar as temáticas em ordem de prioridade e de atenção na capitulação orgânica de todos os temas, assim escalonados pela importância funcional para o resultado.
- b) Trazer a representação dos servidores para a confecção e edição dos regulamentos da instituição, favorecendo uma participação coletiva e proporcionando normas mais próximas das realidades regionais no país.
- Ao se fazer uso do *FORMS*, foi possível trazer uma participação direta dos servidores para os quais a IN final irá ter total influência na rotina profissional, fazendo com que suas experiências fossem incluídas nas temáticas que a IN irá trazer ao ser publicada no DOU. Dessa forma, podem-se reduzir as distâncias entre as mais diversas unidades espalhadas

pelo Brasil, garantindo-se a participação efetiva dos servidores-alvos que sofrerão influência direta das normas que o documento-alvo quer tratar. Tais participações mostraram-se efetivas tanto para a temática, como também como painel de apoio para a liderança sobre decisões não vislumbradas anteriormente a respeito da prática funcional direta na base hierárquica.

- c) Analisar os possíveis riscos e impedimentos que podem inibir a representação do coletivo nas decisões da liderança.

O uso do Bow-Tie trouxe a possibilidade de prever, e mesmo evitar, que algumas situações indesejadas pudessem interferir no desenvolvimento dessa dissertação em publicar uma IN completa e técnica com a participação coletiva. Essa ferramenta trouxe um panorama antecipado das principais fraquezas que poderiam impedir o sucesso na edição da IN e, assim, se pôde prevenir, remediar e corrigir falhas antes do fim do processo.

Assim sendo, os objetivos previstos inicialmente, de uma forma geral, foram atingidos, e pode-se que afirmar que as ferramentas da Engenharia de Produção (VFT, FITradeoff e Bow-Tie) são de extrema utilidade nas questões que envolvem decisões sobre instruções normativas, conciliando a representação dos servidores e prevendo ou impedindo erros que inutilizariam tal documento em relação a suas ações funcionais. Por conseguinte, foi possível trazer a IN para um conteúdo mais realista e dentro das necessidades reais do dia a dia dos servidores da Instituição, dando apoio robusto e técnico à decisão final da liderança (DICOR) e abrangendo outros setores e temas dentro da Polícia Federal como um todo.

Espera-se, assim, que os resultados alcançados neste trabalho inicial tenham conseguido mostrar que a participação da massa de servidores pode trazer grandes benefícios aos resultados operacionais finais prestados à sociedade brasileira no combate à criminalidade e ao desenvolvimento interno da PF. Dessa forma, almeja-se alcançar a maximização das ações policiais e o combate ao crime, função fim da Polícia Federal no território nacional, e até mesmo auxiliar nos assuntos de cunho internacional que cabem a esse órgão governamental, e que, na atualidade, já rendem grandes resultados, inclusive com retornos econômicos e recuperação de desvios financeiros, mas que podem ter seu potencial aumentado com uma boa normatização interna.

A confecção de uma IN por meio da aplicação do *Framework* proposto nesta dissertação traz benefícios gerais, evita gasto de energia desnecessária em reformulações ao longo dos anos e aperfeiçoa o trabalho prestado pela entidade junto à sociedade, tornando-a mais eficiente e produtiva.

5.1 IMPACTOS DESTE TRABALHO

Pode-se inferir, a partir do cenário apresentado, que esta dissertação contribuiu em duas áreas: financeira e social.

Dentro do campo financeiro, pode-se dizer que, reduzir o tempo durante a análise das temáticas necessárias à confecção das instruções normativas traz uma redução de tempo útil, pois evita inclusões e edições sobre uma temática já publicada, exaurindo todas as possibilidades e necessidades que devem possuir, até mesmo reduzindo a quantidade de setores, servidores e burocracia que tais atos trazem ao serviço público. Sabe-se que, atualmente, os projetos que culminarão em uma IN publicada no DOU passam por três setores diferentes na sede em Brasília, e que ainda, devido ao baixo quantitativo de servidores disponíveis, há o desvio de função de policiais para compor o quadro necessário ao andamento administrativo da PF. Alguns dos servidores designados para esse serviço vêm das mais diversas regiões do país, a bem do serviço público, com gastos de passagens e diárias necessárias para as locomoções deles. Logo, poder reduzir o número de servidores necessários para a confecção de tal documento reduz a quantidade de servidores viáveis para a missão e economiza o pecuniário público. Assim, este trabalho traz a possibilidade de um documento funcional mais completo e profissionalizado, que reúne todas as necessidades setoriais e norteia, de forma técnica, simplificada e devidamente direcionada, a temática para cada uma das normas bases que orientam o funcionamento da Polícia Federal, bem como a economicidade governamental.

Já no campo social, verificou-se que, mesmo com unidades espalhadas ao longo das mais diversas regiões do país e ramificadas em inúmeros setores, foi possível unir as vivências dos servidores desses Estados, levando suas problemáticas e experiências ao conhecimento da chefia superior de forma dinâmica, sanando as diferenças setoriais e fazendo com que o ambiente ficasse mais uniforme e adaptado ao clima policial e a suas intercorrências. Foi feita uma sistematização sobre a regulamentação, abrangendo os ensejos de norte a sul do Brasil, do Oiapoque ao Chuí, em relação à atuação da Polícia Federal, diminuindo as diferenças geradas pelas mais adversas situações locais, culturais e sociais de cada região, o que proporcionou uma IN capaz de atender com mais eficiência às demandas funcionais mais próximas da realidade do trabalho policial dessas regiões longínquas do país, aperfeiçoando, assim, as investigações que envolvam a temática, alvo da nova instrução normativa proposta. Uma instrução normativa mais dinâmica, como a proposta nesta

dissertação e de acordo com a funcionalidade direta da base, com uma linguagem mais direcionada para a realidade dos trabalhos prestados pelo policial, facilita sua postura e forma de atuar perante a sociedade, deixando claro quais atitudes são apreciáveis ou não ao órgão como um todo, o que leva ao impedimento de atos como abuso de autoridade, ou o cometimento de falhas processuais durante as ações investigativas, orientando assim, o policial federal sobre como deve ser a sua atuação correta perante a sociedade civil.

5.2 DIFICULDADES E LIMITAÇÕES DESTE TRABALHO

Diversas situações foram percebidas como dificuldades encontradas no desenvolvimento desta dissertação, a exemplo da transferência de lotação do autor, com mudança de Estado, durante o desenvolvimento do texto. Também o período de pandemia, que fez com que policiais estivesse em trabalho remoto e com maiores dificuldades de localização, dificultou o uso e o alcance que deve ser dado ao formulário *FORMS*. Quando do envio do questionário aos servidores da base, outro empeco foi a acessibilidade desses, nas mais diversas regiões do país, o que era de suma importância, pois alcançar o maior número de envolvidos no tema é determinante para se chegar a uma formulação mais extensa e completa da nova IN pretendida. No presente trabalho pode-se contornar o problema com ligações diretas para os setores e com uma conversa rápida com os chefes setoriais, a fim de se mostrar aos mesmos a importância do tema-alvo, diretamente ligado à centralização dos setores administrativos da PF em Brasília, local da sede do órgão. Porém, esse dado somente foi alcançado com a ida presencial ao setor especificado, principalmente no que diz respeito ao acesso à informação dos setores alvo da pesquisa, verificando-se uma compartimentação e uma certa indisponibilidade/impedimento para o analista que aplicou a ferramenta. Outros pormenores pessoais, como problemas de saúde do autor, também se fizeram presentes como limitações ao desenvolvimento do texto.

Quanto às limitações, embora se tenha alcançado um número razoavelmente aceito de respostas ao questionário, 28 respostas do total de 35 possibilidades, o alcance poderia ter sido de 100% se houvesse menor resistência ao acesso geral de funcionários que compõem o quadro do efetivo.

Alguns percalços foram notados diretamente ligados a suas áreas de atuação e ao campo de investigação criminal, o que exigiu do analista um direcionamento de apoio à liderança mais, sem que estivesse enviesado. Foi preciso ter a capacidade de operacionalizar as ferramentas e direcionar corretamente o uso para que, tanto os liderados como o decisor,

oferecessem as melhores respostas e escolhas finais. Como forma de amenizar, ou mesmo impedir tais limitações, fez-se de extrema importância o uso da ferramenta Bow-Tie.

5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Pode-se sugerir à Polícia Federal que seja implementada, em nível nacional, a aplicação desse *Framework*, principalmente em seus setores de planejamento estratégicos, como ferramenta de uso contínuo antes da publicação oficial no DOU dessas instruções normativas de alcance federal, como forma de alavancar suas ações e produtividade.

Percebe-se também, que, a partir dessa dissertação, outros trabalhos voltados para a inclusão dos servidores como uso de ferramentas de apoio à decisão nas mais diversas entidades ou órgãos governamentais pode fazer com que o engessamento burocrático, muito observado no serviço público, possa ser vencido e/ou corrigido para uma eficiente prestação de serviços com visibilidade governamental.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C. *Personality and Organization*, New York: Harper & Row, 1957; **Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness**, Homewood, Ill.: Irwin Dorsey Press, 1962.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- BERNE, E. **Games People Play**, New York: Grove Press, Inc., 1964.
- BRETAS, M. L. & ROSEMBERG, A. **A história da polícia no Brasil: balanço e perspectivas**, 2013, revista TOPOI, Rio de Janeiro/RJ.
- BROWN, C. M., CLARK, Y., JULIAN, R., KELTY, S. **A step towards improving workflow practices for volume crime investigations: outcomes of a 90-day trial in South Australia**, *Police practice & research*, 2018.
- BLAKE, R. R.; J. S. MOUTON. **Consultation**. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, 1976.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2018.
- DA CUNHA, C. P. C. B., **Decisão multicritério na priorização das operações especiais da Polícia Federal**, Dissertação à UFPE, 2019.
- DA CUNHA, C. P. C. B.; DE MIRANDA, C. M. M.; DE ALMEIDA, A. T.; FREJ, E. A., & ROSELLI, L. R. P. **Aplicação do Método FITradeoff para Auxílio à Priorização de Operações Especiais da Polícia Federal Brasileira**, INSID, LNBIP, volume 405, 2020.
- DE ANDRADE, F. S., ALBUQUERQUE, C. E. P., ALENCAR, M. H., FERREIRA, R. J. P., & COSTA, A. P. C. S., **Multicriteria Analysis for Strategic Risk Mitigation in the Federal Police of Brazil**, 29th European Safety and Reliability Conference, European Safety and Reliability Association, 2019.
- DE ANDRADE, C. T. A.; DE GUSMÃO, A. P. H.; SILVA, W., **Aplicação do método fitradeoff para seleção de projetos wcm em uma indústria pernambucana**, XXXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, Alagoas/Brasil, 2018.
- DE ALMEIDA, A. T.; DE ALMEIDA, J. A.; COSTA, A. P. C. S.; ALMEIDA-FILHO, A. T. A new method for elicitation of criteria weights in additive models: Flexible and interactive tradeoff. *European Journal of Operational Research*, 250(1): 179-191, 2016.
- DE ALMEIDA, A.T.; MARQUES, A.C.; FREJ, E.A, **Multi-criteria decision support for project portfolio selection with the method FITradeoff**, *Omega*, 2022.
- DE ALMEIDA, A. T.; KANG, T.H.A.; FREJ, E.A. **Flexible and interactive elicitation of tradeoffs for multi-criteria classification problems**, *Asia Pacific Journal of Operational research*, 37(05), 2020.

- DE ALMEIDA, A. T. **Processo de decisão nas Organizações**, Editora Atlas, São Paulo/SP, 2013.
- DE SOUZA, A. L. “**As transformações dos serviços públicos: crise ou evolução conceitual?**”, XXIV Congresso Nacional do Conpedi - UFMG/FUMEC /Dom Helder Câmara, Direito Administrativo e gestão pública, 2015, Florianópolis/SC.
- DE AZEVEDO, D. A. e SALGADO, N. DE A., “**Policciamento comunitário na Polícia Civil de Minas Gerais: Notas sobre uma tentativa de mudança organizacional**”, Dilemas, Rev. Estud. Conflito Controle Soc. Da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, Rio de Janeiro/RJ, 2020.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- DRUCKER, P. F. **The Practice of Management**, New York. 1964.
- FARIAS, B. C.; ALMEIDA, J. C. P.; SANTOS, C. G. B.; MICHELETTO, D.; MEDEIROS, D. D. Técnicas de Liderança para Motivação e Aumento da Produtividade na Polícia Federal. In: XXIX SIMPEP, 2022, Bauru. Anais do XXIX SIMPEP. Bauru: UNESP, 2022. v. 1.
- FREITAS, V. A. e SILVA, F. E. R. **Administração Pública e Governança: uma discussão teórica**, Fortaleza, Revista Controle – TCU, v. 20, n.1, pp. 354-379, jan./jun. 2022.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOODWIN, P. e WRIGHT, P. **Decision analysis for management judgment**, California/EUA, Editora Wiley, Third ed., 2004.
- KEENEY, R. L. **Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decision Making**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
- KEENEY, R. L. Value-focused thinking: **Identifying decision opportunities and creating alternatives**. European Journal of Operational Research, v. 92, n. 3, pp. 537–549, 1996.
- HERSEY P.; BLANCHARD K. H. **Psicologia para administradores - A teoria e as técnicas da liderança situacional**, São Paulo: Ed. EPU, 1986.
- HOSSAIN, L.; SANTOS, D. S. & MATOZO M. R. S. **Periódico PETIC**, NUGRAF/SSP/CESP/ANP, 1ª Edição, novembro de 2020.
- JUSTEN FILHO, M. **Curso de direito administrativo**. 7 ed. rev. Atual. Belo Horizonte: Fórum, 2011.
- LEWIN, K. “**Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change**”, Human Relations, I (1): 5-41, jun. 1947.

LYNN, L. E. JR.; MALINOWSKA, A. **How are patterns of public governance changing in the US and the EU?** *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, v. 20, n. 1, pp. 36-55, 2018.

LIKERT, R. **Effective Supervision: An Adaptive and Relative Process**, *Personnel Psychology*, II (3): 317-52, 1958.

LUTHANS, R. E KREITNER, F. **Organizational Behavior Modification**, Glenview, III; Scott, Foresman Co., 1975.

MARQUES, A. C.; FREJ, E. A.; DE ALMEIDA, A. T. **Multicriteria decision support for project portfolio selection with the FITradeoff method**, Elsevier, 2022.

MARQUES NETO, F. A. **A nova regulamentação dos Serviços Públicos**. *Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico*. Salvador: Instituto de Direito Público da Bahia, n. 1, fevereiro de 2005. Disponível na internet: <<http://www.direitodoestado.com.br>>. Acesso em: 10 jul. 2015

MORAIS, I. A. B. & VIEIRA, T. A. **Policimento Orientado à Solução de Problemas na Polícia Militar do Estado de Santa Catarina**, Nota técnica, *Revista Brasileira de segurança pública*, São Paulo/SP, 2015.

MORONI, E. J. e CHIWIACOWSKY, L. D. **Um Modelo de Decisão Multicritério para Auxílio à Tomada de Decisão na Aquisição de Sistemas Informatizados**, *Scientia Cum Indústria*, São Paulo/SP, 2019.

OLIVATO, D. E GALLO JUNIOR, H. **Evolução da participação social na legislação brasileira sobre gestão de riscos ambientais**, *Revista Territorium*, Secretaria de Estado de Educação de São Paulo, São Paulo/SP, 2020.

PEREIRA, J. C., LIMA, G. B. A. e SANTANNA, A. P., **A Bow-Tie based risk Framework integrated with a bayesian belief network applied to the probabilistic risk Analys**, *Jornal Brazilian Journal of operations & Production Management*, Brasil, 2015.

POLÍCIA FEDERAL. **Portaria nº 13.763-DG/PF, de 21 de setembro de 2020**, instituiu o Sistema de Governança na Polícia Federal – SGPF, publicado no DOU 2020, Brasília/DF, 2020.

ROCHA, A. P. D., **Policimento democrático no Brasil: enquadramentos teóricos e desilusões empíricas: um estudo das polícias do Distrito Federal**, *Revista Civitas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (EDIPUCRS)*, Porto Alegre/RS, 2013.

ROY, B.; BOUYSSOU, D. **Aide multicritère à la décision: méthodes et cas**. [s. l.], Sept. 1993, p. 695.

ROY, B. **Decision Aid and Decision Making**. In: BANA E COSTA, C. A. (Ed.). *Readings in Multiple Criteria Decision Aid*. Lisbon. pp. 17–35, 2012.

SCHWARTZ, R. M. P. B.; BETTINI, L. H. P. E SOUZA NETO, J. C. **Direito, jornalismo,**

educação e gênero: a eficácia das normas programáticas por meio das políticas públicas, Educação em Revista, São Paulo/SP, 2020.

SILVA, J. A. **Princípios Constitucionais Fundamentais**, Cadernos Adenauer IX (2008), n. 1, Revista Fundação Konrad Adenauer, Rio de Janeiro/RJ, 2008.

SILVA, F. H. R.; VIEIRA, H. S.; BENAVALLI, L.; LEONETI, A.; FERREIRA, R. J. P.; DE ALMEIDA, A. T. **Uso do método fitradeoff em análise de investimentos**. In: XLIX SBPO - Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional, Blumenau-SC, 2017.

SONJE, S. A.; PAWAR, R. S.; SHUKLA, S. **Assessing Blockchain-Based Innovation for the “Right to Education” Using MCDA Approach of Value-Focused Thinking and Fuzzy Cognitive Maps**, IEEE Transactions on Engineering Management, 2021.

TANNENBAUM, R.; WARREN H. S. **How to Choose a Leadership Pattern**, Harvard Business Review, mar-apr., pp. 95-102, 1958.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANINI, M. T. F.; SANTOS, M. C. C.; LIMA, D. F. P. **A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro**, Rev. Adm., São Paulo, v.50, n.1, pp. 105-120, jan./fev./mar. 2015.